

“Propuesta de Aplicación del Modelo Integrado de Aprendizaje Organizativo para el Cuerpo Académico del Área de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Unipanamericana- Compensar para Promover la Apropiación de una Cultura Organizacional”

Sandra Janneth Medina Barragán

Cod 52275887

Escuela de Ciencias Administrativas, Económicas, Contables y de Negocios –

ECACEN

Programa de Maestría en Administración de las Organizaciones

2017

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por su apoyo constante, su amor y calidez en cada etapa de mi vida, especialmente en la consecución de este logro. A mi hija Samira y a las que me acompañan desde el cielo, a mi esposo, quienes han sido mi soporte y compañeros incansables.

A la universidad, que me brindó las herramientas para alcanzar esta meta que muchas veces creí lejana pero hoy es una realidad.

Tabla de contenido

Resumen.....	6
Summary	7
Introducción	8
Problema de Investigación	10
Enunciado del problema.....	10
Formulación del problema.....	11
Pregunta problema	12
Justificación y delimitación de la investigación	12
Objetivos de la investigación	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos.....	16
Marco de referencia.....	17
Marco teórico	17
El aprendizaje organizacional.....	17
Niveles del aprendizaje organizacional	18
El aprendizaje individual	19
Aprendizaje organizativo.....	20
Aprendizaje grupal	21
La construcción del conocimiento organizacional	23
Modelo de la creación del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995)	31
Barreras o limitaciones del aprendizaje organizacional	33
Condiciones facilitadoras del aprendizaje organizacional	35
Marco conceptual	38
Marco legal	40
Diseño metodológico	43
Diseño de la investigación.....	43
Tipo de investigación	43
Población y muestra	44
Técnicas para la recolección de información.....	44
Procedimiento para el análisis de información	45
Metodología	47
Estadísticas y análisis de resultados	48

Conclusiones	65
Propuesta: Propuesta de Aplicación del Modelo Integrado de Aprendizaje Organizativo	68
Objetivo.....	68
Contenido.....	68
Recomendaciones.....	79
Conclusiones	81
Referencias.....	83

Lista de Tablas

Tabla 1: Ficha técnica aplicación del instrumento	46
Tabla 2: Metodología para desarrollar objetivos	47
Tabla 3: Cuantificación resultados orientación al aprendizaje	48
Tabla 4: Resultados dimensión del conocimiento compartido	53
Tabla 5: Resultados Retención y recuperación del conocimiento:	59
Tabla 6: Promedio respuestas por indicador.....	61
Tabla 7: herramientas de aprendizaje	75
Ilustración 1: modelo simple de aprendizaje individual	19
Ilustración 2: Modelo integrado de aprendizaje organizativo	20
Ilustración 3: aprendizaje organizativo como proceso dinámico	21
Ilustración 4: aprendizaje organizacional a través de los tres niveles	22
Ilustración 5: pensamiento lineal vs pensamiento sistémico	23
Ilustración 6: Ciclo del aprendizaje organizacional	30
Ilustración 7: Proceso de conversión del conocimiento organizativo	32
Ilustración 8: indicador compromiso de directivos	50
Ilustración 9: indicador apertura y experimentación	51
Ilustración 10: indicador des-aprendizaje.....	52
Ilustración 11: Comunicación interna.....	55
Ilustración 12: Trabajo en equipo.....	56
Ilustración 13: Visión compartida	57
Ilustración 14: Estructura organizacional	60
Ilustración 15: Tecnologías de la información	61
Ilustración 16: Modelo desarrollo aprendizaje organizacional.....	70
Ilustración 17: Estructura general del modelo	75

Resumen

En este trabajo tiene como objetivo elaborar una propuesta sobre la metodología a implementar para desarrollar el aprendizaje organizacional, y de esta forma, promover la cultura organizacional en los docentes del área de administración de empresas de la Unipanamericana. La motivación principal ha sido la necesidad de apropiar una cultura organizacional que permita mejorar los procesos del área. La metodología propuesta está fundamentada en la búsqueda de información, a partir de algunos modelos de generación de conocimiento, el proceso de generación del aprendizaje, partiendo del conocimiento individual e integrándolo con los otros niveles de aprendizaje existentes en la organización: grupal y organizativo de acuerdo a lo propuesto por (Argyris C. , 1993) y (Crossan, Lane , & White, 1999).

Se parte de la revisión de la literatura especializada en el tema del aprendizaje organizacional, para luego aplicar un instrumento, que se ha adaptado a las necesidades de la organización objeto de estudio, en el cual se pretende medir el estado del aprendizaje en los docentes del área e identificar las barreras presentes, posteriormente, sistematizar los resultados y hacer un análisis de los mismos. Se realiza una propuesta de aplicación del modelo de aprendizaje organizacional para los docentes del área de administración, se trata de integrar los niveles de aprendizaje a partir de los modelos mentales individuales (Senge P. , Mercado, 2009), hasta llegar a la construcción colectiva del conocimiento para institucionalizar el mismo y de esta forma, crear y promover la cultura organizacional.

Palabras clave: Aprendizaje, aprendizaje organizacional, modelo, docentes, cultura organizacional

Summary

This paper aims to elaborate a proposal for a model to develop organizational learning in the teachers of the administration area of the Unipanamericana. The main motivation has been the need to appropriate an organizational culture. A knowledge generation model is presented, which basically relates information, the learning process, and the acquisition of knowledge, integrating the three levels of learning existing in the organization: individual, group and organizational (Argyris C. , 1993) y (Crossan, Lane , & White, 1999).

The study starts from a recession of specialized literature on the subject of organizational learning, and then applies an instrument in which the state of learning in the area teachers is measured, after systematizing the results and analyzing them, A model is proposed to help understand how the learning processes occur at each level, and how they are interrelated. A proposal for the application of the organizational learning model for teachers in the area of administration is made, it is a question of integrating the learning levels from the individual mental models (Senge P., Mercado, 2009), until reaching the collective construction Of the knowledge to institutionalize the same and of this form, to create and to promote the organizational culture.

Key words: Learning, organizational learning, model, teachers, organizational culture

Introducción

Debido a los acelerados cambios crecientes que han sufrido las organizaciones y el entorno se hace necesaria la adaptación rápida para enfrentar los diferentes procesos, algunas organizaciones son reactivas a dichos cambios, mientras otras presentan propuestas frente a ellos, siendo generativas; sea cual fuere el caso, se necesita desarrollar ciertas habilidades para prestar atención al desarrollo del entorno, ser capaz de cambiar y adaptarse, no es suficiente empezar de cero o realizar procesos de reingeniería, se necesita conservar ciertas habilidades y capacidades internas producto de la experiencia y el conocimiento adquirido, pero aún más importante, se debe ser capaz de saber cómo generar conocimiento, cómo difundirlo y potenciarlo. Tema que ha generado un interés importante en la parte académica y empresarial: cómo crear conocimiento y aprovecharlo como un activo que genera valor en la organización

De acuerdo a la revisión de las fuentes disponibles y literatura especializada se ha encontrado que existen múltiples enfoques existentes en el estudio del aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizativo ha sido estudiado desde dos perspectivas diferentes como resultado o como proceso. Desde la perspectiva del aprendizaje organizacional como el resultado, éste se genera como derivación de los procesos propios del funcionamiento organizativo, fruto de las rutinas que guían el comportamiento (Pawlowsky, 2001), y como un proceso, surge de detección y corrección de errores (Argyris C. , 1993) .

Pocos autores señalan la relación entre los tres niveles del aprendizaje y la formación de la cultura organizacional, aunque gracias a la integración de estos elementos y con base a los estudios realizados por (Kim D. , 1998), quien plantea un modelo que de una forma directa enlaza aprendizaje individual con aprendizaje organizativo, y (Crossan, Lane , & White, 1999), (Senge, 1994) y (Nonaka & Takeuchi, 1995), los cuales introducen el nivel grupal como nivel intermedio entre el nivel individual y el nivel organizativo. Los modelos de los autores señalados anteriormente sirvieron de punto de partida para el diseño de la propuesta, especialmente en cuanto a los elementos y el proceso de creación del conocimiento.

En este sentido, el presente trabajo sobre el aprendizaje organizacional se concibe como un proceso que se genera en la organización partiendo de los individuos que la integran y que poseen conocimientos, expectativas y creencias que comparten con un grupo a través de unas rutinas y rituales propios de la organización en que se desenvuelven. El resultado de este proceso de aprendizaje organizativo es el conocimiento de la organización; así mismo se plantean los nexos entre el aprendizaje individual, grupal y organizativo, se determinan las barreras que se encuentran al generar procesos de aprendizaje en los diferentes niveles y se proponen algunas herramientas que se pueden utilizar en la metodología propuesta.

El trabajo está estructurado en tres etapas: En primer lugar, se llevó a cabo una revisión de conceptos clave y de los modelos de aprendizaje organizacional desde la perspectiva de los *modelos integrados del conocimiento organizacional*, destacando algunas definiciones de aprendizaje organizativo, el papel de los tres niveles de aprendizaje, modelos y los procesos que se producen en cada uno de ellos. En segundo lugar, se aplica la metodología de recolección de información; adaptando la encuesta diseñada por (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002), de esta forma se obtuvieron los datos para realizar el análisis y procesamiento de información que diera cuenta del estado en que se encuentra el aprendizaje organizacional en el área de administración de la Unipanamericana.

Por último, de acuerdo a la información obtenida se presenta la propuesta para aplicar el modelo integrado de aprendizaje organizacional en cada uno de los niveles estudiados, teniendo como referente, los modelos de generación de conocimiento. Gracias a la sencillez con que se presenta facilita la comprensión de las formas en que se puede generar, apropiar y desarrollar el aprendizaje organizacional, para así poder generar cultura organizacional; llegando al desarrollo del objetivo general planteado.

Problema de Investigación

Enunciado del problema

La UniPanamericana fue adquirida hace ocho años por Compensar, caja de compensación, esta adquisición implicó cambios naturales para ajustarla a los estándares y procedimientos establecidos por la caja, luego dos años se empezaron a ver los resultados en lo administrativo y financiero. Transcurridos otros tres años, se hizo cambio de administración y como parte del proceso de crecimiento de la universidad, hace dos años se replanteó la estrategia de negocio.

Los cambios que se han implementado por parte de la dirección no han sido fáciles de asumir por parte de los colaboradores de la universidad, se han generado despidos de personal de planta, tanto administrativos como docentes y directivos docentes debido a la reestructuración, fusión o eliminación de algunos procesos creados durante la rectoría anterior, lo cual ha generado traumas académicos, salariales y administrativos tanto para el personal administrativo, docentes, estudiantes y egresados.

La rotación de personal es evidente en todos los estamentos, especialmente en el cuerpo docente, que en las áreas se evidencia semestre a semestre que el personal con muchos años de trayectoria en la universidad ha abandonado su rol en la institución, ello se evidencia en las cifras: de 20 profesores del área de administración con los que se contaba en el primer semestre de 2009, dos eran de reciente vinculación, mientras en el II-2015, de 30 docentes, tan sólo 3 pasan los 5 años de vinculación.

Esta situación se traduce en la falta de sentido de pertenencia por parte de los docentes, que, por política, la mayoría son de hora catedra, la baja participación en actividades y proyectos del área, el desconocimiento de la filosofía institucional, los valores y la trayectoria de la universidad y la falta de apropiación de una cultura organizacional que también se refleja en los estudiantes y sus comportamientos o actitudes hacia la institución.

Formulación del problema

Todo proceso de cambio e implementación de estrategias debe tener como cimiento su recurso humano, los directivos de las organizaciones deben ser conscientes de la necesidad de sus integrantes por aprender y adaptarse a los cambios internos y del entorno para aportar al logro de los objetivos organizacionales.

En los procesos de reestructuración y mejora que sufren las organizaciones, se requiere que el personal rápidamente se adapte a los cambios que impactan en: conocimientos, capacidades e interacciones y actitudes de los miembros, comunicación, comportamiento del grupo, relaciones de poder, estructuras y, por ende, la cultura organizacional. Dicho de otro modo, los cambios organizacionales, son cambios culturales, en la medida en que estas reformas impactan los valores, las normas, las costumbres y los saberes mediana los cuales la organización alcanza su misión. Ello exige que la generación y renovación del conocimiento por parte de los colaboradores.

En la UniPanamericana, hace cinco años se llevó a cabo un proceso de adquisición por parte de Compensar, lo que llevó a una reestructuración administrativa, que obviamente, trajo consigo una nueva cultura organizacional y, por ende, la necesidad de entender, asimilar y apropiar un nuevo sistema de valores, conductas y comportamientos organizacionales. El dilema ha sido, que el índice de rotación de personal es muy alto, especialmente en la parte administrativa y académica. Por otra parte, los directivos de nivel medio, deben ocupar su tiempo en solucionar problemas y situaciones de tipo académico y de gestión hacia los estudiantes.

Esta investigación presenta el diseño de una metodología para desarrollar el aprendizaje organizacional en los docentes del área de administración de empresas de la facultad de ciencias empresariales en la UniPanamericana- Compensar para promover la apropiación de una cultura organizacional, teniendo en cuenta el contexto organizacional: la Universidad ha generado un proceso de cambios que se vienen implementado hace dos años, teniendo como ejes estratégicos de esta administración: reconocimiento y posicionamiento de sus programas académicos, crecimiento en el mercado y mejora de la calidad educativa;

en ese sentido, uno de los pilares fundamentales para lograr los objetivos propuestos es la calidad de su equipo docente y el gran aporte que ellos pueden hacer desde sus conocimientos.

De acuerdo al planteamiento organizacional de la universidad, conviene preguntarse:
¿Qué condiciones debe facilitar la institución para generar aprendizaje organizacional de modo que los individuos se apropien de la cultura organizacional?

¿Cuáles son las barreras o limitaciones presentes en el proceso de aprendizaje organizacional de los docentes del área de administración de la UniPanamericana?

¿Cómo se determina el nivel de aprendizaje que tiene el equipo docente para aportar al logro de los objetivos trazados?

¿Qué herramientas se deben emplear para promover el aprendizaje organizacional en el equipo de docentes del área de administración?

Pregunta problema

¿Qué mecanismos se pueden implementar en La Unipanamericana para desarrollar el aprendizaje organizacional en los docentes del área de administración de empresas para promover la apropiación de una cultura organizacional?

Justificación y delimitación de la investigación

Ocuparse en determinar el nivel de aprendizaje organizacional, la forma de adquirirlo, desarrollarlo e incorporarlo tiene sentido porque es una tendencia en esta sociedad del conocimiento que está cambiando las organizaciones y que genera valor. No se puede negar que saber cómo mejorar las capacidades de los colaboradores para apoyar el logro de los objetivos organizacionales es un activo invaluable que contribuye en gran medida en el logro de los objetivos.

Determinar la forma en que los colaboradores mejoren su desempeño es determinante para cualquier organización, pero también lo es el entender sus necesidades para armonizarlas

con los objetivos de la misma. En este sentido, se ha encontrado que los docentes del área de administración presentan unas necesidades expresas, como son: actualización en líneas específicas de su profesión, capacitación en modelo pedagógico de la universidad, perfeccionamiento docente, mejoramiento y dominio del inglés, integración con los miembros del equipo, mayor comunicación con las directivas, entre otras. También se evidencian necesidades tácitas como: desarrollo de plan carrera, movilidad académica y posibilidades colaborar en más ofertas académicas de la universidad.

Los resultados del estudio serán el referente de mejora que el área puede usar como complemento a sus planes de bienestar. Por otra parte, permitirá planear y determinar cómo bajar los niveles de rotación de sus docentes y mejorar su desempeño de acuerdo a las políticas de la universidad y la cultura organizacional que se pretende implementar y desarrollar en los grupos de trabajo con un enfoque de la dinámica de sistemas que puede apoyar la construcción de una organización abierta al aprendizaje.

Este estudio es importante en la medida en que permite determinar el nivel de aprendizaje organizacional partiendo de la premisa que el aprendizaje se fundamenta y evidencia en la apropiación o adquisición de nuevos conocimientos desde lo individual, pero es de gran influencia en el grupo porque las personas dan valor a sus experiencias laborales y relaciones con los miembros del equipo, superiores y oportunidades de crecimiento desde lo profesional; ello, se refleja en lo que significa la cultura organizacional, que es la base del aprendizaje de la organización en general.

Todas las organizaciones pasan por procesos de cambio y adaptación a diferentes circunstancias, las transformaciones por las que pasa la empresa son respuestas planeadas o no, a ciertas situaciones que impone el ambiente. El proceso de cambio en la Unipanamericana- Compensar ha sido planeado e implementado como respuesta a una alianza estratégica con la Caja de Compensación Familiar que se ha dado desde el año 2009. Podemos afirmar que dicho proceso apunta a tres perspectivas:

- a. Decisiones de tipo administrativo que buscan el incremento del valor agregado que ofrece la universidad a través de su modelo de formación
- b. Búsqueda de desarrollo organizacional, el cual pretende mejorar el desempeño por competencias en la organización, incluyendo el desempeño de sus miembros
- c. Búsqueda de calidad y rentabilidad, a través del diseño de una nueva estructura, más ágil, autónoma e independiente que debe mejorar el desempeño actual para proyectarse a futuro, ello acompañado del posicionamiento de su oferta académica y a la vez, diversificación de la existente.

El proceso de reestructuración administrativa y académica de la universidad ha sido planeado, son cambios que de cierta manera eran necesarios. Pero no se ha determinado el nivel de impacto que estos cambios han tenido en la comunidad académica, especialmente en lo que concierne a los docentes: Cambio de la asignación académica, restricción de horas de clase, disminución de las horas contratadas, menos acceso a la diversidad de actividades que se desarrollan en el currículo, cambios en la escala salarial y las condiciones de contratación, permanencia y evaluación que cambian cada semestre han sido decisiones que impactan, desde la perspectiva del desarrollo organizacional, el desempeño de sus miembros.

Es necesario que la universidad, especialmente el área de administración, conozca el estado en que se encuentra el nivel de apropiación de la cultura organizacional y el impacto que han tenido los cambios mencionados anteriormente, en busca de la mejora, el éxito en el sector y el bienestar de sus colaboradores. Aspectos que se deben reflejar en el día a día en la comunicación entre los miembros del equipo y sus superiores, el liderazgo y la ejecución de las políticas por parte de los directivos relaciones de poder, relaciones interpersonales, el comportamiento grupal e intergrupal y, por ende, la apropiación de la nueva cultura organizacional que quiere la nueva administración de la institución y así mismo, el logro de los objetivos propuestos.

Este estudio pretende determinar el estado del aprendizaje apropiado por los miembros del área de administración de la facultad de ciencias empresariales, qué condiciones promueven la apropiación y el desarrollo del conocimiento por parte de los

individuos y a su vez, cuáles son las barreras que genera la organización para que los individuos puedan apropiar dicho aprendizaje.

Los estudios sobre aprendizaje organizacional no suele ser un tema atractivo para algunos directivos, ya que no constituyen un tangible como lo es un estudio financiero o contable; sin embargo, determinar y medir cómo influyen las personas, su comportamiento, valores, intereses y cómo interactúan en la organización a través de la estructura y la cultura organizacional. El resultado de esta investigación ayudará a solucionar problemas administrativos de la universidad al mejorar los diferentes procedimientos relacionados con la gestión del talento humano, especialmente en las acciones de aprendizaje organizacional y el desempeño de los miembros del área. La investigación también servirá de apoyo para otras investigaciones que tengan como objetivo el estudio del aprendizaje organizacional.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer una metodología para desarrollar el aprendizaje organizacional en los docentes del área de administración de empresas de la facultad de ciencias empresariales en la UniPanamericana- Compensar para promover la apropiación de una cultura organizacional

Objetivos específicos

Identificar las condiciones que debe propiciar la organización para generar aprendizaje organizacional

Describir las barreras o limitaciones que se encuentran presentes en el proceso de aprendizaje organizacional de los docentes del área de administración de la universidad

Proponer las herramientas de aprendizaje organizacional que se deben implementar para lograr la apropiación de la cultura organizacional

Elaborar un plan de acción que ayude a desarrollar el aprendizaje organizacional y el sentido de pertenencia de los docentes del área de administración de la facultad de ciencias empresariales

Marco de referencia

Marco teórico

El aprendizaje organizacional

El proceso de globalización y los crecientes cambios en el entorno han suscitado grandes transformaciones al interior de las organizaciones, se puede afirmar que los retos que deben enfrentar hoy, no son los mismos de hace algunos años; unos de los principales retos a que se enfrentan es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional, en la medida en que éstos pueden llegar a ser una ventaja competitiva, especialmente si la organización en cuestión requiere del uso, aplicación o apropiación del conocimiento. En este sentido, señala (Sutton, 1994) “el aprendizaje comprende la capacidad de responder al cambio; si las organizaciones no aprenden, están muriéndose o están muertas”.

El aprendizaje organizacional, es definido como la capacidad de las organizaciones para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes para generar un nuevo conocimiento que se aplicará cualquiera de sus niveles (individual, grupal, organizacional), generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementara oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad (Choo, 1998), (Argyris C. , 1999), (Kleiner, 2000).

De acuerdo a (Argyris C. , 1993), quien soporta su concepto en la teoría de la acción, afirma que el aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; mientras mejores sean las organizaciones en el aprendizaje, más probable que sean capaces de detectar y corregir errores y saber cuándo son incapaces de hacerlo. Complementando este concepto, (Castaneda & Fernández, 2007), la base del aprendizaje organizacional es el aprendizaje individual, a través de la cual una entidad adquiera o crea

conocimiento con el propósito de adaptarse a las condiciones de su entorno o transformándolo, según sea su nivel de desarrollo.

Debido a que las decisiones que los gerentes toman se dan en un ámbito incierto, es frecuente que éstas sean erróneas y terminen en fracasos. Claro está que algunas organizaciones este proceso se lleva a cabo de forma acertada permitiendo que se logren los objetivos trazados. Lo cierto es, que para que la toma de decisiones tenga éxito a través del tiempo, las organizaciones deben mejorar su capacidad para “aprender” nuevas conductas y “desaprender” las antiguas e ineficaces. Uno de los procesos más importantes para mejorar la toma de decisiones no programadas, decisiones que le permiten adaptarse, modificar y responder a las necesidades del medio ambiente, para aumentar las oportunidades de supervivencia y éxito en una organización es el aprendizaje organizacional.

Desde la perspectiva (Dogson, 1993), del aprendizaje organizacional se da como adquisición del conocimiento y una parte del cambio, no existe el aprendizaje sin cambio; por ende, se entiende como la capacidad de la organización para adquirir o crear nuevo conocimiento. Plantea que una de las mayores fuentes de ventaja competitiva para la empresa, reside en el conocimiento; es decir, saber cómo hace las cosas, transmitirlo, aplicarlo y materializarlo en productos y servicios. Si bien el conocimiento se da como parte del cambio, también se debe considerar el proceso inverso: para generar cambio se requiere tener conocimiento para hacer un cambio pertinente, en ese sentido, el cambio y el conocimiento son dependientes entre sí.

Niveles del aprendizaje organizacional

De acuerdo a la revisión bibliográfica del tema, los autores (Alcover & Gil, 2002) se han planteado dos visiones sobre los niveles en que se construye el aprendizaje organizacional: 1) el aprendizaje individual constituye la base del aprendizaje organizacional; por lo tanto, el conocimiento organizacional se obtiene a partir de lo que aprenden sus miembros y, 2) el aprendizaje organizacional se plantea como metáfora del aprendizaje individual; es decir, las organizaciones, pueden llegar a aprender por si mismas,

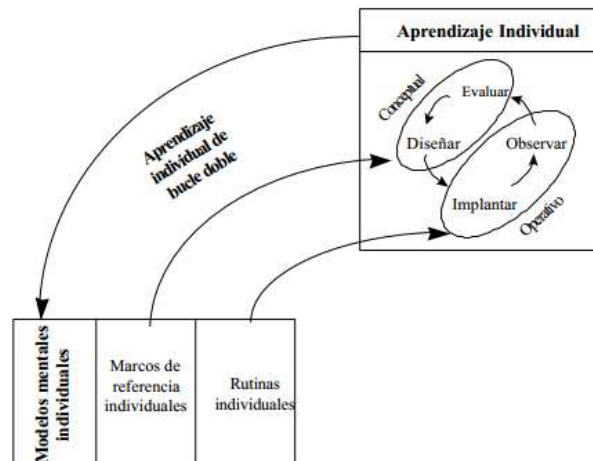
al proponer la metáfora de la organización que se asimila a un ser vivo, aprende, corrige desviaciones, crea y modifica, tal como lo hace un ser humano, puede aprender.

De acuerdo a lo planteado por (Kim D. , 1998) y desarrollado por (Alcover & Gil, 2002), las organizaciones pueden aprender de forma independiente de cada individuo específico, pero no independiente de todos ellos. En este sentido, para (Simon, 1969), si una organización aprende, lo hace a través del aprendizaje de sus miembros o de la integración de conocimientos resultantes gracias a la incorporación de nuevos miembros en su interior, teniendo en cuenta que no es suficiente con que un individuo posea el conocimiento; es necesaria la conversión y asimilación de esos conocimientos, situación que sólo se genera trabajando en grupo.

El aprendizaje individual

El aprendizaje individual constituye la base del aprendizaje organizacional ya que la organización aprende porque los individuos aprenden. (Kim D. , 1998), define el aprendizaje como “el incremento de la capacidad individual para actuar eficazmente”. Como se observa en la ilustración 1, el aprendizaje individual está compuesto por el proceso de observar-evaluar-diseñar-implantar (Kim D. , 1993), el cual interactúa con los modelos mentales individuales, constituidos a su vez por marcos de referencia y rutinas, las cuales constituyen a su vez el conocimiento conceptual y operativo respectivamente como se muestra en la ilustración 1

Ilustración 1: modelo simple de aprendizaje individual



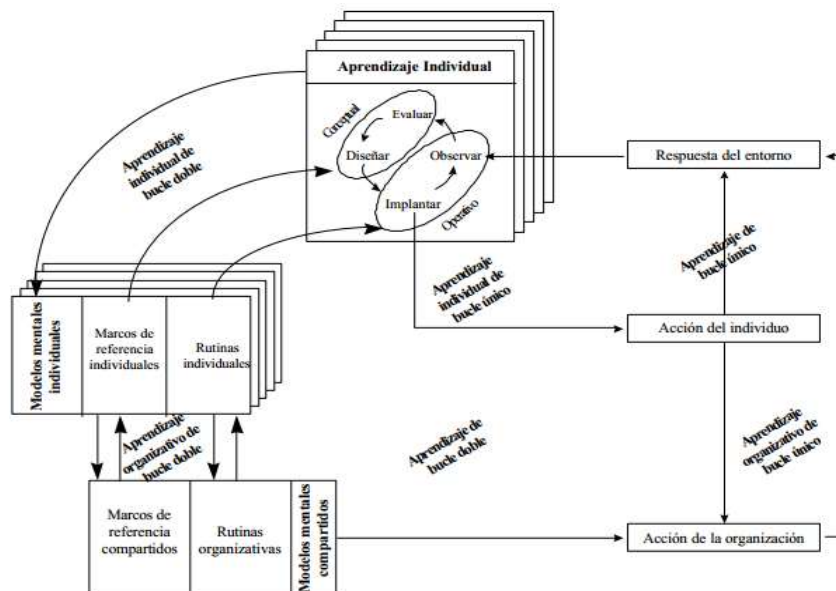
Fuente: (Kim D. , 1993)

De acuerdo al modelo propuesto por (Kim D. , 1998), se evidencia como el aprendizaje individual combina aspectos relacionados con el conocimiento, la conducta y la experiencia del individuo, el cual tiene un papel altamente significativo, en este nivel. El aprendizaje individual faculta a las personas para el cambio de comportamiento que ocurre al socializar y estar en un contexto organizativo, el cual se puede lograr o modificar ante la presencia de estímulos u obstáculos que se presenten en dicho contexto.

Aprendizaje organizativo

Para (Dogson, 1993) La organización puede aprender más y mejor que sus miembros por separado. Así mismo, (Huber, George, 1998) El aprendizaje organizativo es un proceso dinámico y continuo mediante el cual la organización asimila e interpreta información para generar nuevo conocimiento que genera pautas de comportamiento, cultura y rutinas organizacionales en sus miembros tendientes a facilitar el logro de los objetivos institucionales.

Ilustración 2: Modelo integrado de aprendizaje organizativo



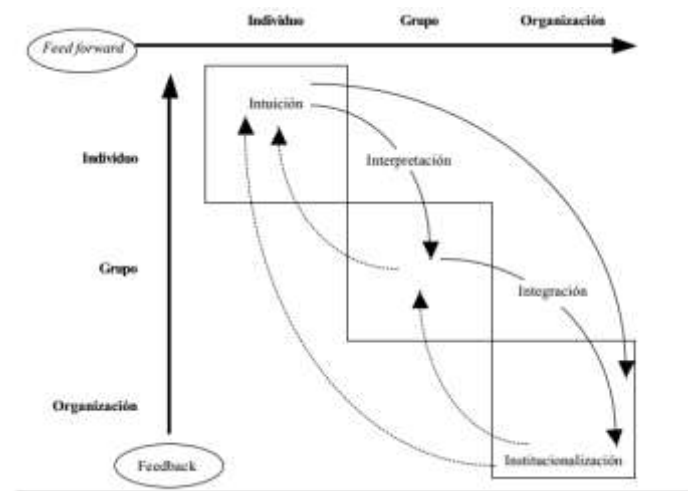
Fuente: (Kim D. , 1993)

Para que se dé paso al aprendizaje organizacional se necesita más que la suma del aprendizaje individual de sus miembros, (Crossan, Lane , & White, 1999) (Kim D. , 1998). Por ende, se hace necesario el aprendizaje individual, pero no suficiente para llegar al nivel organizativo. Como se observa en la ilustración 2, y de acuerdo a la teoría de (Senge, P, 1992), la suma de los modelos mentales individuales, resulta en los modelos mentales compartidos, producto de las rutinas de grupo y el intercambio de experiencias y conocimientos.

Aprendizaje grupal

Algunos autores plantean el aprendizaje grupal como otro nivel del aprendizaje organizacional, dado éste por la interacción de los miembros de una organización. Para (Nonaka & Takeuchi, 1995), el aprendizaje grupal es uno de los estadios del proceso de generación del conocimiento en las organizaciones.

Ilustración 3: aprendizaje organizativo como proceso dinámico



Fuente: (Crossan, Lane , & White, 1999)

Para que exista el aprendizaje organizacional, los tres niveles deben interactuar de forma dinámica para generar el nuevo aprendizaje (Crossan, Lane , & White, 1999). Este

modelo se explica en el artículo del (Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras., 1999), el cual propone:

“El aprendizaje grupal es un proceso mediante el cual los grupos de individuos en el contexto de la organización asimilan e interpretan información diversa tácita y/o explícita, definida principalmente a su vez por el conjunto de conocimiento desarrollado individualmente, con el objeto de generar conocimiento colectivo y compartido por los miembros del grupo a través de los procesos de intuición-interpretación-Integración e institucionalización para dar paso al aprendizaje organizacional”

Desde el punto de vista de la generación del conocimiento según el cual, el conocimiento se construye con base en el conocimiento individual; el aprendizaje colectivo o de grupo se lleva a cabo cuando los individuos interpretan e integran sus experiencias y conocimientos a través de las rutinas realizando un feedback del proceso para asimilar aquello que le aporta para institucionalizar aspectos de grupo que pasan a ser de la organización.

Ilustración 4: aprendizaje organizacional a través de los tres niveles

Nivel	Proceso	Entradas/resultados
Individuo	Intuición	Experiencias Imágenes Metáforas
	Interpretación	Lenguaje Mapa cognitivo Conversación/diálogo
Grupo	Integración	Entendimientos compartidos Ajuste mutuo Sistemas interactivos
	Institucionalización	Rutinas Sistemas de diagnóstico Reglas y procedimientos
Organización		

Fuente: (Crossan, Lane , & White, 1999)

Desde la perspectiva del pensamiento sistémico, (Senge, P, 1992), expone que para desarrollar el aprendizaje organizacional, las organizaciones llevan a cabo un proceso de aprendizaje cíclico por medio del cual se garantiza su supervivencia en el mundo empresarial; es decir, se concibe la organización como un ente capaz de transformar la información en

conocimientos por medio de procesos de aprendizaje dirigidos, convirtiéndose a sí mismas en organizaciones inteligentes.

La construcción del conocimiento organizacional

Según lo planteado por la teoría del pensamiento sistémico, una organización es un sistema abierto afectado por muchos subsistemas diferentes, interna y externamente, pero que se debe concebir como una totalidad, sus elementos se relacionan en el tiempo y que tienen un objetivo común. Para el pensamiento sistémico, la realidad no es lineal, sino está constituida por círculos de influencia que se interrelacionan haciendo que se afecten los demás subsistemas al actuar sobre alguno de ellos.

Ilustración 5: pensamiento lineal vs pensamiento sistémico



Fuente: (Senge, P, 1992)

Para (Senge, 1994), El Aprendizaje organizacional fomenta el aprendizaje en equipo para fortalecer aptitudes y disminuir debilidades organizacionales y personales. Analiza a la organización como una totalidad, contemplando sus interrelaciones, lo que conduce a soluciones efectivas de alto impacto, ocasionando cambios duraderos e irreversibles en la organización y generando el compromiso de los colaboradores a la organización y al trabajo en equipo.

En este contexto, (Senge, 1994) afirma que el conocimiento es la capacidad que se tiene para actuar con eficiencia. El autor expone dos categorías de aprendizaje; el aprendizaje

adaptativo, el cual es la absorción de información y el aprendizaje generativo, el cual permite crear valor para la persona y para las organizaciones. De acuerdo a esto, la creación de valor está relacionada con la motivación y la satisfacción de hacer las cosas, como su nombre lo indica, genera conocimiento de sí mismo, de las personas y de la organización. Estos conceptos son complementarios. Más importante que la información, es la capacidad que tienen los individuos para utilizar esa información para “saber qué pasa” y “saber cómo solucionarlo”.

Basados en esta teoría, conviene preguntarnos: ¿el conocimiento también es la capacidad de adaptación del individuo a la organización? y bajo este supuesto, ¿el aprendizaje individual y los conocimientos previos que tiene un colaborador facilitarían en mayor o menor grado la adaptación a las nuevas condiciones laborales o a los cambios que se generan en una organización? ¿Existe alguna relación entre el aprendizaje, la motivación y la satisfacción laboral?

En este sentido, de acuerdo a (Senge P. , Mercado, 2009), las experiencias influyen en los modelos mentales y a su vez los modelos mentales influyen en las experiencias. Los modelos mentales son impresiones o preconceptos que las personas tienen sobre alguna situación o personaje; para muchos puede estar clara la influencia que tienen las experiencias en los modelos mentales. Para las organizaciones, los modelos mentales son una herramienta importante para descubrir la forma en que perciben los procesos o áreas, la forma en que los individuos aprenden o le aportan conocimientos a la institución y que generalmente tienden a estar ocultos.

Para entender cómo se construye el conocimiento en la organización, no basta entender cómo piensan sus miembros; es necesario entender cómo estructuran las situaciones, en qué ambiente económico, cultural, político y social están inmersos. El autor propone un modelo que se basa en el procesamiento de información individual, la acción y cognición situacional, las estructuras sociales y culturales de la organización (Ocasio, 2001).

Otro aspecto importante que se debe considerar para determinar la construcción del conocimiento organizacional es la estructura; ya que ésta conduce a diferentes tipos de aprendizaje; por ejemplo, las estructuras mecanicistas, fomentan el aprendizaje de explotación en contextos estables mientras que las estructuras orgánicas, con relaciones imprecisas, son favorables para el aprendizaje de alto nivel en contextos cambiantes (Weick, 1996).

Por otra parte, (Friedman, 2001) plantea como el aprendizaje organizacional se logra a través de la interacción de los grupos, es decir, a partir del colectivo de personas que conforman la organización; esto significa crear modelos mentales compartidos y a su vez, como el conocimiento social influye y forma parte del conocimiento individual. Es una relación de doble vía que se construye con el tiempo y las interacciones de sus miembros. Así mismo, (Weick & Daft, 1984), afirman que “las organizaciones codifican señales que provienen del ambiente y les otorgan significado a partir del conocimiento existente y finalmente incorporan dichas interpretaciones en parte de su rutina”.

De acuerdo a lo expuesto en los niveles del aprendizaje organizacional, el conocimiento individual pasa a ser organizacional, cuando las actitudes, conocimientos y experiencias del individuo se modifican o reemplazan, dando paso a la modificación, creación o actualización de las rutinas o procedimientos que se desarrollan en el día a día en la organización dando paso a la cultura organizacional. De acuerdo a esto, (Ocasio, 2001), afirma “El conocimiento en la organización, se da en términos de sus creencias compartidas, su cultura e identidad común, así mismo, desde la perspectiva del poder y control del equipo que posee la dirección para moldear la acción o los conocimientos de sus integrantes”.

Para desarrollar el modelo de pensamiento sistémico, (Senge, 1994) recurre a la corriente humanista de la administración, la teoría general de sistemas y la teoría de la información, dando origen a la teoría del aprendizaje organizacional, en su obra “La quinta disciplina”. De acuerdo a los planteamientos de su obra, (Senge, 1994) propone: “lo primero que debe reconocer e identificar la organización inteligente son los siete obstáculos al aprendizaje y diseñar una estrategia organizacional para desarrollar las cinco disciplinas del

aprendizaje organizacional”; las disciplinas a las que se refiere el autor, son cinco aspectos que debe tener en cuenta la organización para construir conocimiento y no quedar ajena a las barreras que obstruyen su construcción: 1) pensamiento sistémico, 2) dominio personal, 3) modelos mentales, 4) construcción de una visión compartida y 5) aprendizaje en equipo.

Para (Senge, 1994), estas disciplinas o aspectos a tener en cuenta se deben abordar desde los tres niveles:

- Prácticas: constituyen el qué hacer. Son las actividades en las que los individuos centran su esfuerzo y el tiempo que permanecen en su trabajo.

- Principios: ideas rectoras y conceptos que justifican las prácticas. Se refiere a la forma en que el estilo directivo y la estructura organizacional influye sobre el comportamiento de las personas.

- Esencias: Se refiere a la forma en que se comportan y viven el conocimiento aquellos que han podido pasar el aprendizaje individual al del grupo y ha hecho parte de la institucionalización del conocimiento

A través del enfoque sistémico, (Senge, P, 1992), propone una nueva visión de las organizaciones, pasar de una visión limitada, parcelada y lineal a un pensamiento amplio de observación para comprender sus complejidades e interacciones. El pensamiento sistémico lleva a pensar en totalidades y hacer conexiones, buscar puntos de mejora o apalancamientos que permitan volverse abiertos al aprendizaje y la auto-superación, de esta forma, se llega a largo plazo al aprendizaje de los individuos y de las organizaciones. Como pilar para lograrlo, (Senge, 1994) propone cinco disciplinas, llamadas las disciplinas de la organización inteligente:

1. Dominio personal: Consiste en reconocer quienes somos realmente, lo que queremos y lo que somos capaces de hacer; sólo así estaremos en capacidad de identificarnos con la visión de la organización. Para (Senge, P, 1992) cuando el dominio personal se transforma en disciplina encarna dos movimientos, el primero consiste en clarificar lo que es importante para nosotros y el segundo, consiste en aprender a ver continuamente con mayor claridad la realidad actual. Se genera entonces una visión entre

lo que deseamos y una clara imagen de la realidad, generando lo que Senge llama, una tensión creativa, que es la tendencia o la tensión para buscar soluciones a la situación.

Para desarrollar el dominio personal, se necesita además de sostener la tensión creativa, usar el subconsciente, comprometerse con la verdad, resistencia, visión personal, compasión y compromiso con la totalidad. Para alentar el dominio personal en las organizaciones, se requiere construir una organización donde la gente pueda compartir sus experiencias, opinar, aportar a la creación de la visión, y, ¿porqué no?, Tener una visión propia, una organización donde se permita cuestionar, indagar con alto sentido de la responsabilidad y el compromiso. Como es de esperar, el dominio personal debe ser un proceso continuo, en el que predomine el medio y la dirección que respalde sus acciones, siempre y cuando sean en beneficio de la organización.

2. Modelos mentales: son las imágenes, supuestos e historias que tenemos sobre supuestos específicos y nos hacen interpretar las cosas de la manera en que lo hacemos. En palabras de Senge “No podemos llevar en la mente ni una organización ni una familia, ni la comunidad. En la mente llevamos imágenes, supuestos e historias” (Senge, 1994). El desarrollo de la habilidad para trabajar modelos mentales en la organización supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la innovación organizacional, al igual que el “compromiso con la verdad”, esta disciplina se deriva del dominio personal, teniendo en cuenta que la verdad puede llegar a ser relativa y nos e puede conocer toda la verdad.

3. Para algunos autores, como (Argyris C. , 1993), el aprendizaje requiere de dos aptitudes: las aptitudes para la reflexión y para la indagación. La primera se relaciona con la forma en que debemos reflexionar sobre los procesos de creación del conocimiento; es decir, la forma en que formamos los modelos mentales y cómo influyen en la forma de actuar en determinados contextos y la segunda, sobre la forma en que nos relacionamos en determinado ambiente y usamos ese aprendizaje.

Los modelos mentales arraigados frenan los cambios del pensamiento sistémico. Los administradores deben aprender a reflexionar sobre sus actuales modelos mentales y

exponer sus supuestos predominantes motivando el cambio de modelos mentales negativos, como el que los gerentes crean que sus perspectivas son hechos y no supuestos y no escuchan las perspectivas de los demás, en otras palabras, determinar si se tienen las aptitudes para reflexionar sobre su modo de pensar y el de los demás, sufren limitaciones a la hora de implementar el pensamiento sistémico y el aprendizaje organizacional.

3. Visión compartida: “Una visión compartida no es una idea. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza impresionante de poder” (Senge, P, 1992). La visión compartida es la respuesta a la pregunta ¿Qué deseamos crear?, así como la visión personal son imágenes de lo que la gente lleva en la cabeza y en el corazón, las visiones compartidas son imágenes de que lleva la gente de la organización a la que pertenecen. El visón de la organización es compartida cuando las personas que pertenecen a ella tienen un horizonte institucional definido y común que todos aspiran llegar a lograr.

La visión compartida es vital para la empresa porque brinda concentración y energías para el aprendizaje, como lo expone (Senge, 1994), la visión compartida es capaz de modificar las relaciones entre las personas y la organización: al poseer dominio personal se sientan las bases para construir una visión compartida, la cual se puede generar a través de diferentes niveles de tensión creativa que se manifiestan al cambiar o tensionar la zona de confort del individuo, pero es necesario tener cuidado de no invadir las libertades individuales al tratar de generar esta visión de grupo, obstruir la visión del mundo del individuo y sus modelos mentales. Este es el arte del liderazgo visionario: saber cómo se construyen las visiones compartidas a partir de visiones personales.

4. Aprendizaje en equipo: para (Senge, P, 1992) Es la capacidad de los miembros de la organización para suspender los supuestos e ingresar al pensamiento en conjunto, es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de la visión compartida y el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos, pero éstos no son suficientes, ya que las organizaciones están llenas

de individuos con muchas capacidades que comparten una visión de la institución pero no aprenden de ella.

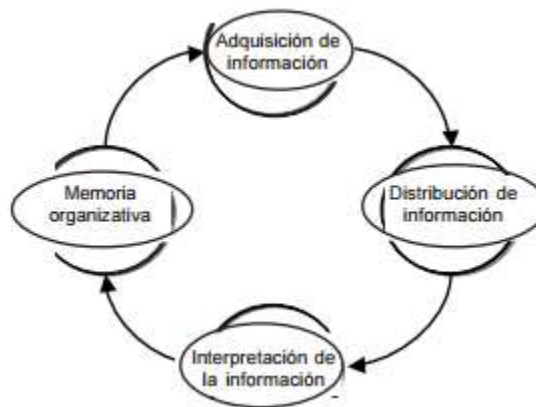
El aprendizaje individual, de cierta forma es irrelevante para el aprendizaje organizacional, en la medida que los individuos aprenden todo el tiempo y, sin embargo, no se da el aprendizaje de la organización. La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, también implica distinguir entre las fuerzas que se oponen al dialogo y la discusión productiva; (Argyris C. , 1999) las denomina “rutinas defensivas”, modos habituales de protegernos de la amenaza o la molestia, pero también nos impiden aprender.

“Los equipos inteligentes aprenden a aprender en conjunto” (Senge, P, 1992). Las aptitudes del equipo son más difíciles de desarrollar que las aptitudes individuales. Por eso, los equipos inteligentes, necesitan “campos de entrenamiento” o ambientes de práctica conjunta para desarrollar sus aptitudes colectivas de aprendizaje. Es importante dar espacio para el dialogo y la puesta en común, aceptar debates, diferencias y ajustes propios de la diferencia de opiniones; lo cual permite desarrollar valores como el respeto y la tolerancia, lo cual alienta el desarrollo de las tres disciplinas mencionadas anteriormente.

5. Pensamiento sistémico: Conocida también como la quinta disciplina, es esencial para tener un enfoque de todo el sistema, se concibe la organización como un sistema abierto en el que todas las partes están relacionadas como eslabones de una cadena. Según esta disciplina, se deben percibir totalidades y no parcialidades apoyado en un enfoque estratégico de mediano y largo plazo y no en la resolución de problemas – táctica- de corto plazo. En el pensamiento sistémico, las relaciones que se establecen entre los elementos de un sistema suelen estar determinadas por bucles de retroalimentación, los cuales son difíciles de procesar por nuestros modelos mentales, porque son estáticos y analíticos, mientras que los bucles de retroalimentación exigen un pensamiento con un altísimo contenido dinámico.

Es importante tener en cuenta que el aprendizaje organizacional es concebido en este modelo como un ciclo, al cual se le denominó ciclo de aprendizaje organizacional, según el cual, la organización adquiere el conocimiento a través de los individuos que la conforman, las políticas y cultura organizacional, posteriormente se debe difundir a través de los canales de la organización, sus miembros la interpretan y finalmente la interiorizan para pasar a ser parte de la memoria colectiva como se presenta en el figura:

Ilustración 6: Ciclo del aprendizaje organizacional



Fuente: (Huber, 1991)

Por su parte, (Huber, 1991) sostiene "que una entidad aprende si a través del procesamiento de la información cambia el alcance de sus comportamientos potenciales". De esta forma, las empresas creativas e innovadoras son hábiles en la creación de entornos que permitan desarrollar procesos de adquisición, distribución e interpretación colectiva de la información (Huber, George, 1998). Por otra parte, el autor argumenta que el aprendizaje organizativo será mayor cuantos más componentes de la organización obtengan este conocimiento y lo reconozcan como útil, cuantas más interpretaciones sean desarrolladas, cuantas más unidades desarrollen comprensión uniforme de las diferentes interpretaciones.

Por último, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor "externo" causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos

crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla.

Modelo de la creación del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995)

El modelo se fundamenta en estudios de (Polanyi, 1966), en el modelo propuesto por (Nonaka & Takeuchi, 1995) diferencian dos tipos de conocimiento; el conocimiento explícito, el cual se transmite a través de los sistemas formales de comunicación de una organización y el conocimiento tácito, el cual está definido por el individuo, sus experiencias y su contexto, por ende, es difícil de formalizar o comunicar. El modelo define la creación de conocimiento organizativo como una conversión de conocimientos: “la creación de conocimiento es un proceso de hacer explícito el conocimiento tácito” (Nonaka I. , 1991).

De acuerdo a este modelo, el aprendizaje organizacional se crea cuando se produce una transformación del conocimiento tácito de los individuos en explícito a nivel grupal y organizativo (Nonaka & Takeuchi, 1995). Es decir, cada uno de los miembros de la organización interioriza los nuevos conocimientos, convirtiéndolos en conocimiento tácito. Éste proceso se genera cuatro fases, que son: la socialización, externalización, combinación e internalización.

Socialización: Es el proceso en el que se adquiere conocimiento tácito de otros, se genera en el entorno social, al compartir experiencias y pensamientos, lo que implica comunicación e intercambio de ideas. De acuerdo (Konno & Nonaka, 1998) a para llegar a ello, “se requiere de dos actividades claves: la captación de conocimiento a través de la interrelación con los agentes externos (clientes y proveedores) e internos (miembros de la organización), procedente de la proximidad física o de la interacción virtual; y la disseminación del conocimiento, transfiriendo el conocimiento personal a otro individuo”. Llevando a los miembros de la organización a obtener o generar conocimiento a través del proceso de socialización.

Externalización: En esta etapa, se transforma el conocimiento tácito en conceptos explícitos o comprensibles para la organización o para cualquier individuo que se desenvuelve en ella. El conocimiento se genera a través de su articulación y del traslado a soportes rápidamente entendibles (Konno & Nonaka, 1998). Es decir, el conocimiento se genera a través del diálogo y la construcción de modelos e historias compartidas, los cuales se exteriorizan al expresar ideas, conceptos o lenguaje comprensible entre los miembros del equipo.

Combinación: Los autores plantean que es la parte del proceso que sintetiza los conceptos explícitos y los traslada a una base de conocimiento; para ello, se deben seguir subprocesos de captura e integración de nuevo conocimiento explícito esencial, a través de la recopilación, reflexión y síntesis; luego se debe difundir el mismo a través de los canales formales de comunicación de la organización.

Internalización: el conocimiento tácito de los individuos se debe ampliar, esto a partir del conocimiento explícito de la organización. La internalización requiere la actualización de los conceptos o métodos explícitos y la inclusión de dicho conocimiento explícito en tácito (Konno & Nonaka, 1998). Pero, además, es necesario que el conocimiento explícito sea experimentado, bien sea a través del desarrollo de actividades o a través de la participación en ciertas actividades que influyan en sus hábitos y estilos de vida. De esta forma los individuos usarán esta etapa para ampliar, extender y transformar su propio conocimiento tácito iniciando de nuevo el ciclo (Nonaka I. , 1991).

Ilustración 7: Proceso de conversión del conocimiento organizativo



Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1995)

La figura señala los elementos del modelo propuesto, los niveles del conocimiento, sus dimensiones y cómo los cuatro procesos generan un conocimiento exponencial y dinámico así, el individuo a través de la experiencia crea conocimiento tácito, el cual conceptualiza, convirtiéndolo en explícito individual. Al compartirlo, a través del diálogo continuo, con cualquiera de los agentes que intervienen en la organización se convierte en conocimiento explícito social. El siguiente paso consiste en internalizar las experiencias comunes, transformando el conocimiento explícito social en tácito individual (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Se concluye entonces, que el conocimiento se crea en términos de interrelación continua entre el de carácter tácito y explícito ya existente en cualquier nivel de la organización como consecuencia de un “proceso en espiral” ascendente, que se inicia a nivel individual, y posteriormente asciende al ámbito organizativo, alcanzando incluso el dominio inter-organizativo. Para convertir conocimiento individual en organizacional, es necesario que exista un ambiente que facilite el dialogo, discusión, imitación, observación, práctica y experimentación.

Barreras o limitaciones del aprendizaje organizacional

Como todos los procesos que se presentan en las organizaciones sociales, el aprendizaje organizacional presenta algunas barreras o limitaciones, que dificultan su adecuada apropiación, en este sentido y de acuerdo al modelo de generación del conocimiento de (Nonaka & Takeuchi, 1995), éstas pueden ser de tipo individual o de grupo:

Las barreras más comunes según este modelo, pueden ser la confrontación intelectual entre colegas o la justificación del conocimiento, también se encuentran las barreras organizacionales, entre las cuales están el manejo del lenguaje y los canales de comunicación, las experiencias previas o historias de la entidad, influyen también de cierta forma las políticas y los procedimientos mal direccionados; los cuales dificultan el proceso de

aprendizaje, el estilo administrativo, además de los paradigmas, la información y el sistema de planeación con que se cuenta entorpece dicho proceso.

Por otra parte, en la teoría del pensamiento sistémico del autor (Senge, 1994), se plantean siete barreras o condiciones que constituyen obstáculos para que una organización aprenda; éstas son:

1) “Yo soy mi puesto”: Ocurre cuando las personas de la entidad sólo se preocupan por sus tareas y responsabilidades asignadas, al tratar de cumplir con los reglamentos y las normas, pero no se preocupan por los efectos, retrasos o ayudas que pueden presentar para los demás miembros del equipo o por determinar en qué medida, puede su labor afectar el trabajo de los demás, lo que genera se presenta como una ausencia de pensamiento en sistema o proceso, lo que puede afectar el desempeño de los demás y constituye una fuerte barrera para generar aprendizaje de grupo o para modificar rutinas.

2) “El enemigo externo”: Es común cuando se presentan dificultades tener la tendencia a culpar de los errores a los demás, sin reconocer los propios o tratar de buscar soluciones en equipo. Se cree que es más fácil decir que es culpa de otros y no reconocer como determinadas acciones afectaron los procesos; un aspecto que también dificulta el desarrollo del aprendizaje, pues si no se reconoce el error, jamás se aprenderá de él.

3) “La ilusión de hacerse cargo”: Cuando los cambios se avecinan, las personas tienden a reaccionar de manera agresiva, pensando que se están haciendo cargo de la situación; pero adoptar una actitud reactiva en lugar de una actitud proactiva no conduce más que al bloqueo y dificulta la capacidad de analizar y determinar aspectos clave que pueden ser provechosos para los cambios y por ende, el aprendizaje.

4) “La fijación en los hechos”: consiste en prestar atención tan sólo a lo inmediato, quedarse en la visión de corto plazo, ignorando los procesos que se dan a largo plazo, ocurre cuando en las organizaciones todo se prioriza o se determina como urgente, buscando tan sólo adaptarse a los cambios que van llegando, lo que hace que se olviden aspectos clave y la visión del futuro, lo que impide generar aprendizaje o proponer al entorno.

5) “La parábola de la rana hervida”: (Senge, 1994), hace referencia a la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, las organizaciones que no ven a futuro y no analizan las

señales del entorno, se van adaptando lentamente a los cambios que son casi imperceptibles, pero al darse cuenta, los cambios fueron radicales y no hay nada por hacer, no se determinó en qué momento se debía aprender, como ni en qué circunstancias, tan solo se sabe que las cosas cambiaron.

6) “La ilusión de que se aprende con la experiencia”: Algunos directivos y en general, muchas organizaciones consideran que lo más valioso es la experiencia, sin tener en cuenta que, en muchas ocasiones, esperar a aplicar lo que se considera adecuado fruto de la experiencia puede traer consecuencias muy diferentes a las esperadas o retrasar decisiones importantes, creer que siempre se pueden solucionar las cosas como ya se ha hecho antes impide el crecimiento y el aprendizaje.

7) “El mito del equipo administrativo”: Este postulado se basa en la creencia de que el equipo directivo está formado por un grupo de personas capacitadas para resolver todos los problemas. Es importante porque esta creencia puede obstruir el proceso de aprendizaje, al creer que quienes están en la dirección de las empresas lo saben todo y no necesitan la opinión de los niveles operativos o intermedios, rechazar la opinión de los colaboradores, puede llegar a ser un grave error

Condiciones facilitadoras del aprendizaje organizacional

Como se había planteado en el apartado anterior, el aprendizaje organizacional es un proceso basado en el aprendizaje individual; es decir, cada persona tiene ritmos diferentes de aprendizaje y lo hace a través de diferentes mecanismos o herramientas, así como lo hacen los grupos que éstos conforman. Visto de esta forma, se puede afirmar que el aprendizaje organizacional no es un proceso automático, sino para que ocurra, deben existir algunas condiciones organizacionales que propenden a facilitar el proceso. De acuerdo a lo planteado en el modelo de la creación del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), existen cinco condiciones facilitadoras para generar el conocimiento: 1) la intención, 2) la autonomía, 3) la fluctuación y el caos creativo, 4) la redundancia y 5) la variedad de requisitos.

De acuerdo al modelo de la generación del conocimiento, el papel de una organización es proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual, que posteriormente, de acuerdo al proceso de conversión del conocimiento, según el cual la exteriorización, socialización y combinación del nivel grupal pasará a un nuevo nivel de conocimiento que podrá ser explícito o tácito.

La primera condición es la Intención, es lo que en teoría del Pensamiento Estratégico se denomina “Visión, definida como la aspiración o el objetivo a largo plazo que tiene una organización, generalmente es aquella aspiración del futuro que le lleva a convertirla en acciones a través de una *estrategia*, la cual, desde el punto de vista del *conocimiento*. Desde la teoría desarrollada por (Nonaka & Takeuchi, 1995), busca el desarrollo de la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. Constituye la base para juzgar si la información genera conocimiento y si es válida dentro de las rutinas del grupo y la organización, por ende, los directivos deben tomar decisiones y obrar de manera que beneficien a sus colaboradores y crear beneficios a la sociedad que perdure en el tiempo (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Esta condición se encuentra igualmente definida en la teoría de (Senge, 1994), de acuerdo a ésta, La visión y el propósito alineados al pensamiento sistémico, son esenciales si las organizaciones, verdaderamente, desean desarrollar su potencial. Esta visión compartida implica que ninguna organización se vuelve exitosa sin objetivos, misión y valores que se compartan a través de la organización, este proceso determina como deben ser alcanzadas las metas y, para ello, se hace un proceso razonable de búsqueda de información que se refleja en el aprendizaje organizacional colectivo.

Autonomía: De acuerdo a la teoría de la generación del conocimiento, la segunda condición se refiere a la capacidad que tiene una organización de posibilitar que sus individuos y equipos actúen de forma autónoma, conocida como empoderamiento, lo cual fomenta en las personas generación de nuevas ideas y visualización de nuevas oportunidades, motivando así a generar nuevo conocimiento. Los colaboradores autónomos son también

auto motivados, crean nuevo conocimiento a través de la producción y difusión de ideas al interior de sus equipos de trabajo, las que terminan siendo ideas organizacionales. “Una organización creadora de conocimiento que garantiza **la autonomía** también puede ser pensada como un **sistema autopoietico**. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Fluctuación y Caos Creativo: tercera condición organizacional para fomentar la espiral de conocimiento de acuerdo al planteamiento de (Nonaka & Takeuchi, 1995), Este postulado se dirige al buscar la relación entre la organización y su entorno, para ello, se debe tener una actitud abierta hacia las señales que envía el ambiente, la idea del caos creativo es que los miembros de la organización abandonen su zona de confort y se rompan las rutinas para aprender a ver de otro modo la organización y los procedimientos establecidos, lo que permite crear condiciones para la reflexión y la retroalimentación, encontrando puntos de mejora y por ende, aprender de otras formas.

La organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones autoimpuestas con el objeto de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas generando caos intencional o “caos creativo” para hacer que sus miembros se concentren en resolver las “crisis controladas”. La organización creadora de conocimiento debe institucionalizar esta “reflexión en la acción” para hacer del caos algo verdaderamente creativo.

Redundancia: La cuarta condición es la redundancia, según ésta, la organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. Esto genera que los diferentes puntos de vista establecidos por las personas que conforman los equipos permiten compartir y combinar conocimientos de tipo tácito, permitiendo establecer conceptos e ideas más robustas, junto con generar nuevas posibilidades. Para que se genere conocimiento organizacional es indispensable que el concepto generado por un individuo o un grupo se comparta con otros individuos o grupos que quizás no necesiten este concepto de manera inmediata.

La redundancia se puede lograr de dos formas según (Nonaka & Konno, 1998) la primera forma de generar redundancia es proporcionando información; es decir, que las

personas conozcan y dominen aspectos de la organización que estén más allá de sus funciones y responsabilidades asignadas, esto permite compartir conocimiento tacito entre los miembros del grupo, lo que introduce el llamado “aprendizaje por entremetimiento”, mencionado por (Nonaka & Takeuchi, 1995). Otra forma de generar redundancia es a través del llamado “enriquecimiento del cargo”, que consiste en rotar el personal de funciones, o entre áreas diferentes, lo que busca es “romper los estados de poder”, al integrarlo a un área o proceso que no domina con la misma experticia, le permite conocer más la organización, revisar su trabajo y retroalimentar tanto el nuevo como el que ya conoce.

Variedad de requisitos: La última condición que se propone en el modelo nos explica la diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por este ambiente que la rodea. La variedad de requisitos puede fomentarse combinado la información de manera distinta, flexible y rápida y distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización.

Las condiciones que facilitan el aprendizaje organizacional presentan la importancia del cambio como parte de la cultura, permitir la flexibilidad en las áreas y el intercambio de información junto con reforzar la idea de que es la cultura organizacional la que define las posibilidades para que el aprendizaje sea parte del operar diario de sus integrantes.

Marco conceptual

- Metodología

La metodología se asocia al conjunto de métodos y técnicas o la forma sistémica en que se lleva a cabo un proceso de investigación para alcanzar un resultado válido, funcionando como un soporte conceptual para los procedimientos de una investigación. Según (Bogdan & Taylor , 1987) El término metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas.

- Aprendizaje organizacional

(Argyris C. , 1993) Definió el aprendizaje organizacional como la detección de errores, más tarde (Shrivastava, 1983), Considera el aprendizaje organizacional como el sistema ampliamente utilizado para tomar decisiones compartidas y validarlas por consenso en toda la organización, mediante la derivación de acciones efectivas para la misma. Estas definiciones proponen en su conjunto que el aprendizaje organizacional es una respuesta a los cambios del entorno, la adquisición de nuevos conocimientos, el cambio cognoscitivo que lleva a mejorar la acción individual y colectiva, el pensamiento sistémico y la teoría en uso.

- Cultura organizacional

Por cultura entendemos el conjunto de normas, hábitos, valores etc., que definen clima que se vive en la empresa. (Schein, 1998), por ejemplo, se refiere a la cultura como “el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. Y distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales”.

- Docentes

Son personas que se dedican de forma profesional al proceso de enseñanza de conocimientos, habilidades, competencias o ideas, un docente se dedica a transmitir conocimientos ya promover el aprendizaje en un grupo de personas a su cargo, conocidas como estudiantes, quienes tienen el propósito de aprender.

- Promover

Consiste en fomentar, propiciar o favorecer la realización o desarrollo de algún aspecto, también se entiende como la acción de comenzar algo o darle un curso activo a una cosa con la finalidad puesta en que tal cuestión se lleve a cabo y concrete.

- Apropiación

La apropiación de una cosa o conocimiento se refiere al adueñarse, captar o coger una cosa en especial, tomar posesión de un bien que le ha sido confiado; en este sentido, la

apropiación del aprendizaje es la acción por la cual un individuo capta o se apropia de unos conocimientos que le llevan a adquirir ciertas conductas y modos de pensar propias de un grupo de personas u organización

- Marco histórico

En la Unipanamericana- Compensar no se han realizados estudios sobre el aprendizaje organizacional. Hace 4 años, bajo la anterior administración se hizo un estudio a través de una firma externa para medir el clima organizacional, pero los resultados no fueron socializados ni se llegó a una conclusión que redundara en el beneficio de la organización.

Marco legal

Para empezar, se puede asociar este trabajo a los conceptos de capacitación, educación y compensaciones no financieras de las empresas. La primera y más importante, es la Constitución Política de Colombia de 1991, en la cual se enuncia la educación como derecho fundamental. Luego, la Ley 115 de 1994, por la cual se expide la Ley General de Educación – educación formal, no formal e informal, la Ley 1064 de 2006, Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación – educación técnica laboral en instituciones acreditados, la Ley 909 de 2005, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones – establece los objetivos de la capacitación - competencias y el Plan Nacional de formación y Capacitación - PNFC – lineamientos para la orientación de formación y capacitación a empleados públicos garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específica en las respectivas entidades (actualizaciones desde 1998 DAFP – ESAP).

Mediante Decreto ley 1567 de 1.998, se crea los programas de Bienestar Social para las entidades del orden nacional, departamental y territorial el propósito de esta ley es el de generar en las entidades y empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de

acción, en función de lograr estándares elevados de eficiencia y eficacia en su gestión pública. En este sentido, por mandato de la ley 909 de 2004, corresponde a toda entidad Territorial, diseñar y mantener actualizado su propio Plan de Capacitación, acorde con las necesidades detectadas en sus áreas Misionales y Generales.

Por otra parte, el marco legal del derecho laboral privado en Colombia está regida por el Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 100, ya que estos dos delimitan y explican los deberes y derechos de cada una de las partes en un contrato laboral.

Según el Artículo primero del código sustantivo del trabajo tiene como finalidad u objeto crear justicia en la relación entre empleado y empleador, dentro de un espíritu de coordinación económica y con equilibrio social, es decir; crea el marco aplicativo y legal sobre el cual se debe manejar la relación entre empleador y empleado. En otras palabras, en el Código Sustantivo del Trabajo encontramos el salario, las prestaciones, los descansos, la seguridad social y demás elementos indispensables para la relación entre empleador y empleado, buscando siempre que la relación sea de mutuo beneficio.

Si se toma desde la perspectiva del bienestar para los trabajadores, encontramos:

Decreto Ley 1567 de 1998. Por medio de este decreto se regula el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los Programas de Incentivos así: Artículo 13 En este artículo se define que conformará el sistema de estímulos y cuál es su propósito. Artículo 14 Define los propósitos que tiene el sistema de estímulos; es de suma importancia tener conocimiento de las finalidades del sistema, pues es lo que define el plan de acción. Artículo 15 Este artículo soporta la realización del plan, es decir presenta los fundamentos y justificación del programa. Artículo 20 Por medio de este se conoce el objetivo o propósito principal del plan de Bienestar Social.

A su vez, teniendo en cuenta que el nivel de aprendizaje organizacional hace parte del clima laboral, se presenta el marco legal:

La resolución 2646 del 17 de julio de 2008 del Ministerio de Protección Social, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación,

evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

En la resolución 2646 de 2008 se definen las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor, define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así mismo como el trabajo en equipo.

Diseño metodológico

Diseño de la investigación

El presente estudio se realiza siguiendo la metodología de investigación cualitativa para determinar el nivel de aprendizaje organizacional y el estado de cada una de estas dimensiones, según los planteamientos de (Dankhe, 1989). Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. En este trabajo, se utiliza este tipo de investigación ya que se pretenden describir y medir variables del aprendizaje organizacional a partir de un problema que se ha delimitado y concretado previamente.

Tipo de investigación

El tipo de estudio que se llevará a cabo en la propuesta para desarrollar el aprendizaje organizacional en los docentes del área de administración de la Unipanamericana, será no experimental, con enfoque descriptivo y de corte cualitativo.

Con este tipo de estudio se pretende identificar aspectos y variables para después analizarlos, es de tipo no experimental ya que no se modifican las variables ya identificadas sobre la investigación. La investigación se realiza con los elementos de detección de información seleccionados en el trabajo de campo para la Unipanamericana- Compensar, posteriormente se realizará el diagnóstico de la información recolectada y finalmente se procederá a plantear una metodología para desarrollar el aprendizaje organizacional. Este trabajo es de corte cualitativo, porque tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, tratando de llegar a un entendimiento lo más profundo posible sobre el objeto de estudio o un fenómeno específico: El aprendizaje organizacional

“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, Es decir, es una investigación en la cual se no hacen

cambios en las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”(Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p. 189)

Población y muestra

Teniendo en cuenta lo citado por (Castro, 2003) “Si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”, de acuerdo a ello, para desarrollar la investigación, el objeto de estudio son los 22 docentes y directivos docentes de la facultad, asegurando la representatividad del estudio, complementando los resultados al triangular la información que arroje el instrumento

La población para esta investigación está constituida por 22 docentes del área de administración de la facultad de ciencias empresariales de la UniPanamericana- Compensar ubicada en la ciudad de Bogotá la cual cuenta con 22 docentes distribuidos así: dos de nivel directivo: el jefe de programa y el coordinador; 2 docentes de planta y 18 docentes hora cátedra, en edades promedio de los 30 a los 55 años, nivel educativo posgrado y con antigüedad en la institución entre 1 semestre y 9 años.

Técnicas para la recolección de información

Las técnicas de recolección de información expuestas por (Arias, 2006) son “las distintas formas o maneras de obtener la información”. De acuerdo a la naturaleza de la investigación y el objetivo de la misma, la técnica utilizada para recolectar información es la encuesta estructurada y el análisis documental.

Para el caso de las fuentes primarias y de acuerdo con Tamayo (2002) se utilizó como método directo de recolección de datos la encuesta, dirigida a los directivos del área de administración y el equipo de docentes que presta servicios directamente al área, con el fin de obtener información sobre el tema de estudio.

El modelo de encuesta aplicada (Anexo 1), es una adaptación que se realizó de acuerdo a los estudios de (Lloria, Moreno , & Persis , 2004), en la que se diseñó una escala

para medir el aprendizaje con comprobación de sus propiedades psicométricas, formada por 18 ítems que recogen los distintos modos de creación del conocimiento (socialización, combinación, externalización e interiorización), las dimensiones y niveles del conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional).

De otra parte, se tuvo como referencia el estudio planteado por (Hult & Ferrell, 1997), establecieron un test para medir la capacidad de aprendizaje organizacional conformado por 17 ítems asociados a los factores de medición: orientación de equipo, sistemas, de aprendizaje y orientación a la memoria. Por último, se consideró el instrumento diseñado por (Goh, 2001) que consta de 21 ítems en escala de Likert que pretende medir 7 puntos asociados a cinco atributos del aprendizaje organizacional: claridad de la misión y propósito, liderazgo compartido, experimentación, transferencia de conocimiento, trabajo en equipo y solución de problemas.

De esta manera, se adaptaron algunos ítems de la encuesta y de las escalas consideradas, el instrumento quedó conformado por 29 ítems asociados a cada una de las dimensiones del aprendizaje definidas anteriormente, como se muestra en el anexo 1

Validación del instrumento: como se mencionó anteriormente, se hizo la revisión de la literatura existente sobre los instrumentos existentes para medir el aprendizaje organizacional, posteriormente se hizo la validación del instrumento con el apoyo de dos docentes investigadores de la universidad y la aplicación de una prueba piloto en tres docentes con el fin de recoger inquietudes y recomendaciones sobre éste para realizar los ajustes pertinentes al cuestionario.

Procedimiento para el análisis de información

Para llevar a cabo la propuesta, llevará a cabo la siguiente ruta:

- Recolección de información en fuentes bibliográficas
- Identificación de la muestra

- Diseño y validación del instrumento de recolección de información: Se adaptaron las propuestas de (Lloria, Moreno , & Persis , 2004) y (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002), la cual contiene 29 preguntas que fueron adaptadas para determinar los niveles de aprendizaje organizacional, a los 22 docentes del área de administración;
- Aplicación instrumento y procesamiento de la información
- Análisis de la información obtenida
- Conclusiones y elaboración de las recomendaciones

A continuación, se presenta la ficha técnica del estudio realizado:

Tabla 1: Ficha técnica aplicación del instrumento

Ficha técnica	
Fecha de aplicación de la encuesta	Octubre de 2016
Institución	Fundación universitaria Panamericana-Unipanamericana
Facultad	Ciencias empresariales
Área	Administración de empresas
departamento	Cundinamarca /Bogotá
Población	Docentes área de administración
Tamaño de la muestra	22 docentes: 2 directivos, 2 docentes tiempo completo y 18 docentes de hora cátedra
Tipo de escala de medición	Likert
Metodología	Encuesta – cuestionario on line
Unidad de análisis	Docentes y directivos docentes del área de administración
Realizador del estudio	Investigador del proyecto
Validación	Tres docentes del área y dos investigadores de la universidad

Fuente: elaboración propia

Metodología

Esta investigación se llevará a cabo mediante la aplicación de la revisión teórica existente sobre el aprendizaje organizacional y la recolección de información a través de la aplicación de la encuesta adaptada de acuerdo a los modelos de (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002) y (Lloria, Moreno , & Persis , 2004) en la población dada en el área de administración de empresas de la facultad de ciencias empresariales de la Unipanamericana. Se desarrollarán las fases de: recopilación de la información, análisis e interpretación de datos, análisis y contraste de información a la luz de la teoría para realizar un modelo de aprendizaje organizacional acorde a las necesidades de la universidad.

En el siguiente cuadro se sintetiza el procedimiento y las técnicas empleadas para desarrollar los objetivos específicos del trabajo:

Tabla 2: Metodología para desarrollar objetivos

Objetivo	Metodología	Técnicas a emplear
Identificar las condiciones que debe propiciar la organización para generar aprendizaje organizacional	Determinar las condiciones que deben existir en las organizaciones para facilitar el aprendizaje organizacional	Revisión fuentes bibliográficas
Describir las barreras o limitaciones que se encuentran presentes en el proceso de aprendizaje organizacional de los docentes del área de administración de la universidad	Describir las barreras existentes dentro del proceso de aprendizaje organizacional en la Unipanamericana	Revisión de fuentes bibliográficas Aplicación de encuesta
Proponer las herramientas de aprendizaje organizacional que se deben	Definir criterios para la correcta aplicación de	Análisis de datos

implementar para lograr la apropiación de la cultura organizacional	herramientas de aprendizaje organizacional	Diseño propuesta
Elaborar un plan de acción que ayude a desarrollar el aprendizaje organizacional y el sentido de pertenencia de los docentes del área de administración de la facultad de ciencias empresariales	Diseño de la propuesta con las diferentes fases del plan acción	Análisis de datos Diseño de la propuesta

Estadísticas y análisis de resultados

En el anexo dos (2) se encuentran los datos obtenidos de la tabulación de la información diseñados y aplicados para los docentes del área de administración de la Unipanamericana. Para realizar el análisis de datos, se tomó cada dimensión del aprendizaje organizacional por separado, analizando el resultado de cada uno de los indicadores para determinar el estado de cada una de estas categorías: Orientación al aprendizaje (AO), conocimiento compartido (CC) y retención y recuperación del conocimiento (RR). Posteriormente se hace relación entre las variables estudiadas para llegar a las conclusiones

a. Orientación al aprendizaje (OA)

Esta dimensión está compuesta por tres indicadores que analizan la actitud de los directivos y docentes hacia la generación de nuevos conocimientos, así mismo la forma en que se asumen las propuestas, los errores y los procesos de mejora

Tabla 3: Cuantificación resultados orientación al aprendizaje

DIMENSIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	INDICADORES	#	AFIRMACIONES	(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE (OA)	Compromiso de directivos y demás empleados	1	Los docentes de la universidad proponen nuevas ideas en su equipo de trabajo	9	6	5	1	1

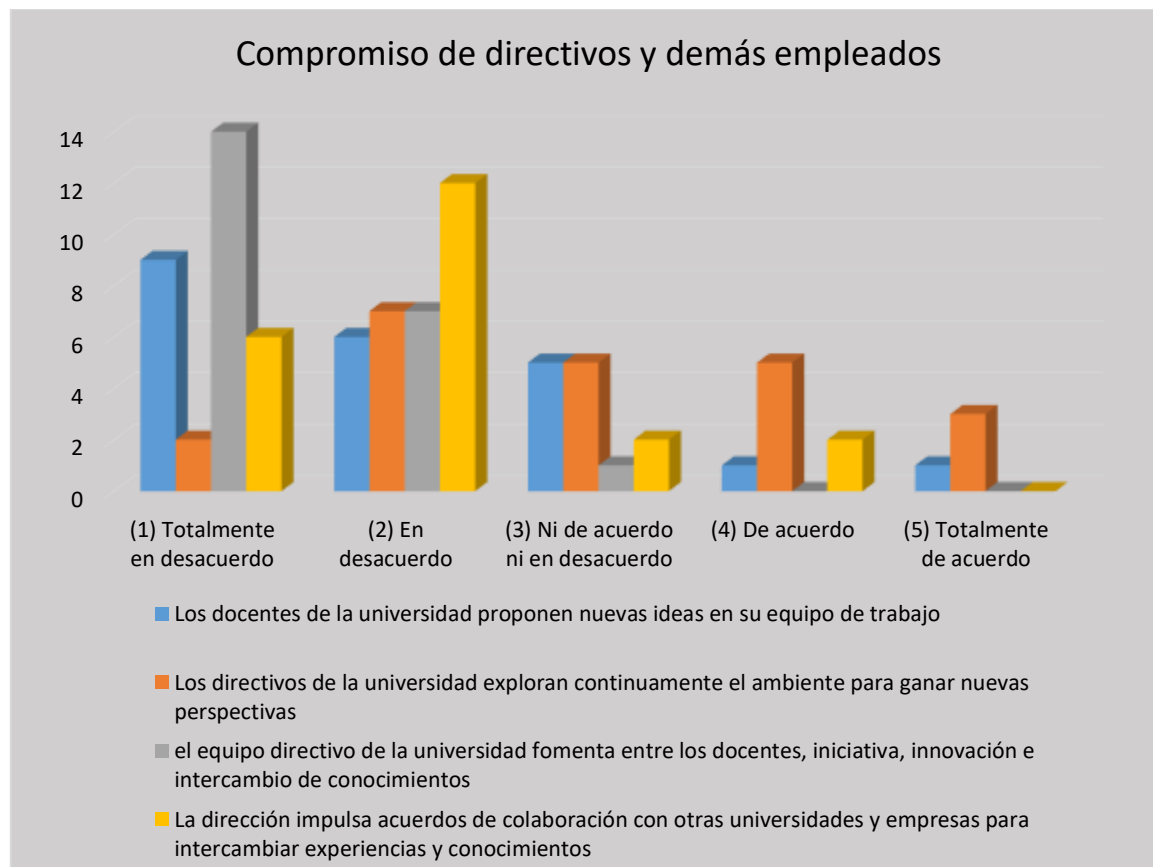
		2	Los directivos de la universidad exploran continuamente el ambiente para ganar nuevas perspectivas	2	7	5	5	3
		3	el equipo directivo de la universidad fomenta entre los docentes, iniciativa, innovación e intercambio de conocimientos	14	7	1	0	0
		4	La dirección impulsa acuerdos de colaboración con otras universidades y empresas para intercambiar experiencias y conocimientos	6	12	2	2	0
	Apertura y experimentación	5	En la institución, las ideas innovadoras o propuestas que funcionan son frecuentemente recompensadas	8	8	4	2	0
		6	Las fallas son discutidas constructivamente en el equipo de trabajo	11	10	1	0	0
		7	Los conocimientos de los docentes que encajan en la universidad permiten generar nuevos aprendizajes.	6	10	3	2	1
		8	La Universidad capacita y actualiza a sus docentes	5	10	7	0	0
	Des aprendizaje	9	los directivos de la universidad son capaces de romper con las formas tradicionales de hacer las cosas	2	6	8	4	2
		10	La Universidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella	14	4	4	0	0

Esta dimensión está compuesta por tres indicadores:

Compromiso de los directivos: El primer indicador se analizó con el fin de conocer la percepción que tiene el grupo de docentes sobre la apertura a nuevas ideas por parte de los directivos, la capacidad de analizar el entorno e introducir nuevos conocimientos de acuerdo a ello. Se observa un bajo porcentaje de docentes que considera que puede proponer nuevas ideas en su equipo de trabajo (815 respuestas en desacuerdo), evidenciado no sólo a nivel interno, sino en la cooperación con otras universidades y empresas para intercambiar experiencias y conocimientos (18 respuestas en desacuerdo); estas dos afirmaciones tuvieron el puntaje más bajo dentro de la categoría. Apoyada de igual forma, por la tercera afirmación,

que tiene 21 respuestas en desacuerdo en cuanto al fomento de la iniciativa, innovación e intercambio de conocimientos por parte del equipo directivo.

Ilustración 8: indicador compromiso de directivos

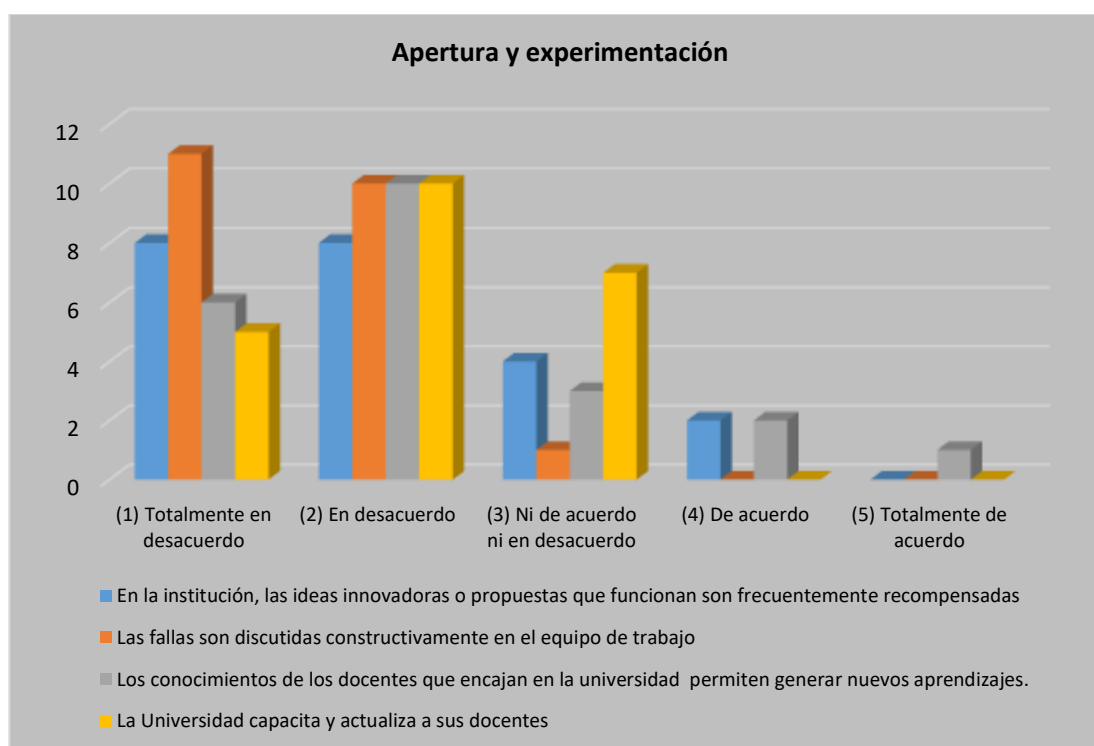


Este indicador es importante porque señala la baja percepción que tiene el equipo de docentes en cuanto al liderazgo y compromiso de los directivos para fomentar la iniciativa innovación y desarrollo de nuevos conocimientos a nivel interno, pero también la baja capacidad de establecer relaciones con el sector productivo, entre la universidad y otras instituciones o entre pares, aunque se evidencia en la afirmación 2 que hay cierta tendencia a explorar nuevas tendencias del entorno, no se transforma en acciones concretas que los directivos lleven a cabo para generar nuevas formas de hacer las cosas o para incluir nuevas prácticas en el quehacer.

Apertura y experimentación: Los indicadores que miden el nivel de apertura hacia la innovación y la generación de nuevos aprendizajes que se permite tener a los docentes del

área de administración, en éste se evidencian una concentración hacia el desacuerdo en las afirmaciones relacionadas con la posibilidad de ser propositivos, la capacitación y la retroalimentación del trabajo realizado, especialmente cuando se presentan fallas. Este último tiene 21 respuestas en desacuerdo sobre un total de 22; es decir, el 95% de los docentes considera que no se discuten las fallas, ni individual ni colectivamente. Así mismo, el 72% de los docentes considera que no se recompensan las ideas que se proponen, mientras un 9% considera que si se recompensan.

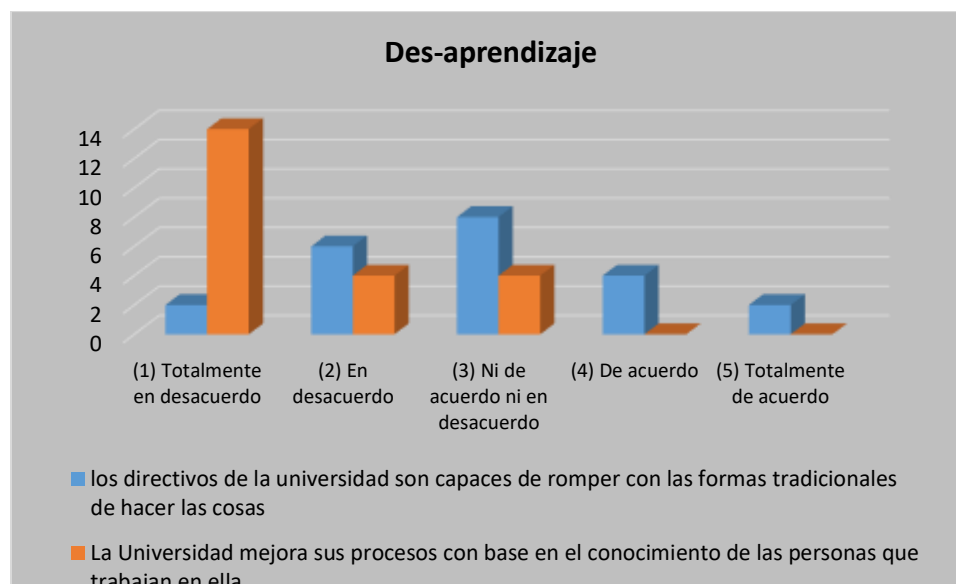
Ilustración 9: indicador apertura y experimentación



Se podría relacionar la baja capacitación y el bajo nivel de apropiación de conocimientos nuevos de los docentes que llegan a la institución con las respuestas anteriores, ya que no se evidencian recompensas por la participación, es indiscutible que no haya una cultura ni un ambiente adecuado para proponer acciones o generar nuevas alternativas para realizar las actividades por temor al fracaso y la desmotivación que genera el no recibir ciertas recompensas por los conocimientos o experiencias que podría aportar el docente.

El último indicador de la dimensión Orientación al aprendizaje (OA) tiene que ver con el des-aprendizaje que se vive en el área, las afirmaciones están enfocadas a determinar la capacidad de incorporar acciones de mejora y las nuevas formas de hacer las cosas frente a los cambios:

Ilustración 10: indicador des-aprendizaje



Estas respuestas señalan que la universidad propone acciones de mejora de manera autónoma, es decir, con base a criterios individuales, o acciones dadas por los directivos pero no basadas en el conocimiento de los docentes o la experiencia del equipo de trabajo del área, aunque se evidencia cierta tendencia a realizar acciones y mejoras que rompen con las formas tradicionales de hacer las cosas, éstas acciones no son apoyadas o soportadas en los conocimientos del equipo de trabajo sino acciones aisladas a la realidad que se vive dentro del ambiente de trabajo del equipo que desarrolla las actividades misionales.

b. Conocimiento compartido (CC)

Esta dimensión desarrolla aspectos del aprendizaje organizacional relacionados con la capacidad de comunicación de los equipos, el trabajo colaborativo y la visión compartida para medir la capacidad de crear nuevos conocimientos globales que, en teoría, deberían ser mucho más complejos que los individuales, también mide la socialización del conocimiento y la creación de un conocimiento de organización.

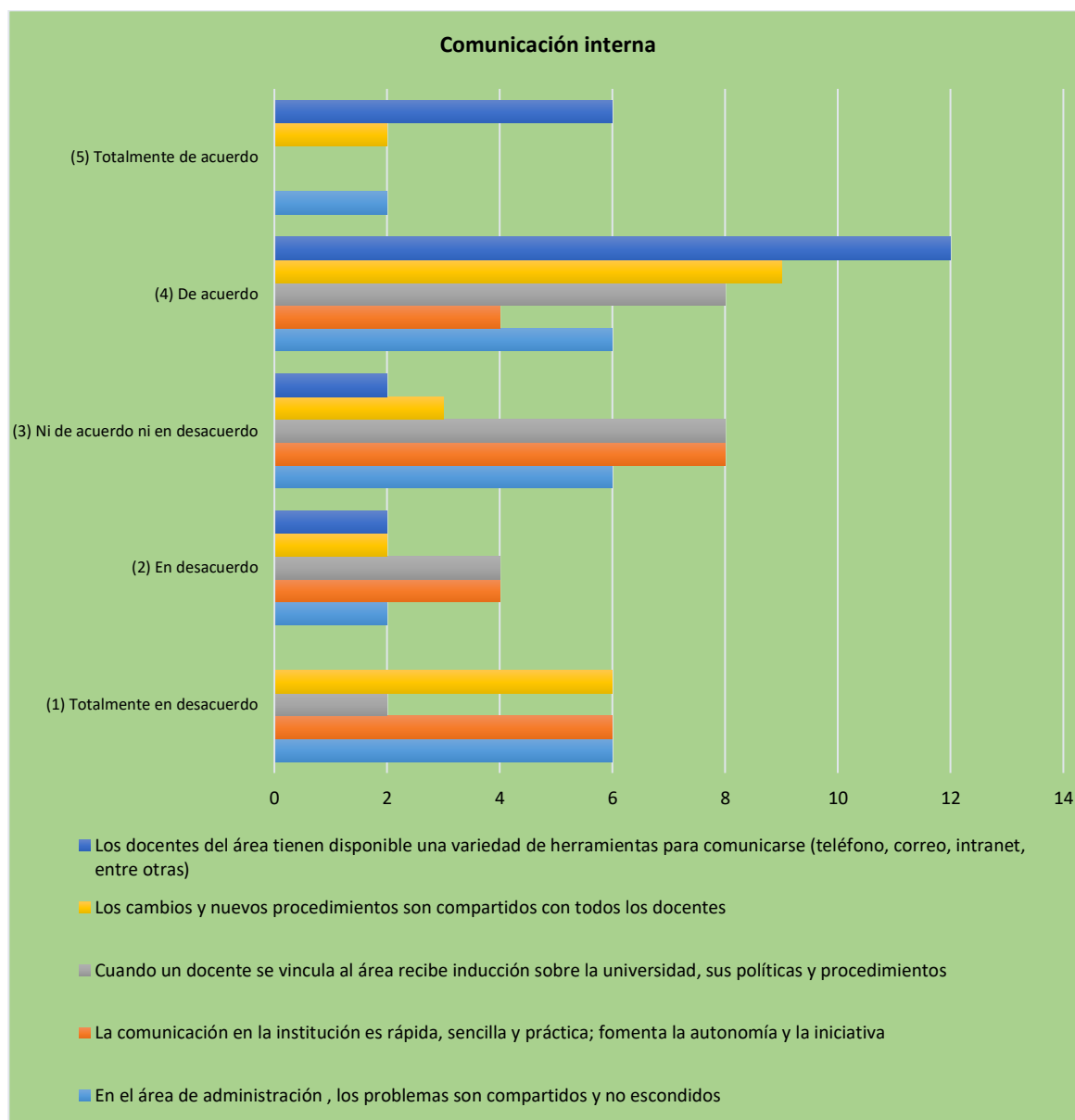
Tabla 4: Resultados dimensión del conocimiento compartido

DIMENSIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	INDICADORES		AFIRMACIONES	(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
CONOCIMIENTO COMPARTIDO (CC)	Comunicación interna	11	En el área de administración, los problemas son compartidos y no escondidos	6	2	6	6	2
		12	La comunicación en la institución es rápida, sencilla y práctica; fomenta la autonomía y la iniciativa	6	4	8	4	0
		13	Cuando un docente se vincula al área recibe inducción sobre la universidad, sus políticas y procedimientos	2	4	8	8	0
		14	Los cambios y nuevos procedimientos son compartidos con todos los docentes	6	2	3	9	2
		15	Los docentes del área tienen disponible una variedad de herramientas para comunicarse (teléfono, correo, intranet, entre otras)	0	2	2	12	6
	Trabajo en equipo	16	Nuestra institución tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo	13	6	2	1	0
		17	Se promueve la integración de los docentes del área y su compromiso con el equipo	0	2	4	6	10
		18	En nuestra área se comparten experiencias y conocimientos a través del diálogo	0	4	4	6	8

		19	Las recomendaciones o sugerencias dadas por los docentes son tenidas en cuenta por la institución	10	8	4	0	0
	Visión compartida	20	Las metas de la universidad son comunicadas a todos los docentes	6	8	4	2	2
		21	La universidad realiza acciones para que los trabajadores conozcan la filosofía institucional	5	5	10	2	0
		22	Los docentes aprenden de las creencias, principios y valores de la universidad	12	5	3	2	0
		23	Los docentes tienen una visión común acerca del aporte de su trabajo al logro de los objetivos institucionales	7	8	3	2	2
		24	Los docentes del área tienen una percepción compartida de la distancia entre la situación actual de la universidad y la deseada	8	6	6	2	0

Esta dimensión del conocimiento organizacional está compuesta por tres indicadores:

- Comunicación interna: visto como una de los sistemas básicos del aprendizaje colectivo, la comunicación este grupo de indicadores evalúan la agilidad con que se transmite la información, el uso de herramientas tecnológicas para apoyar los procesos internos, inducción y la forma en que se comparten los cambios o las acciones de mejora.

Ilustración 11: Comunicación interna

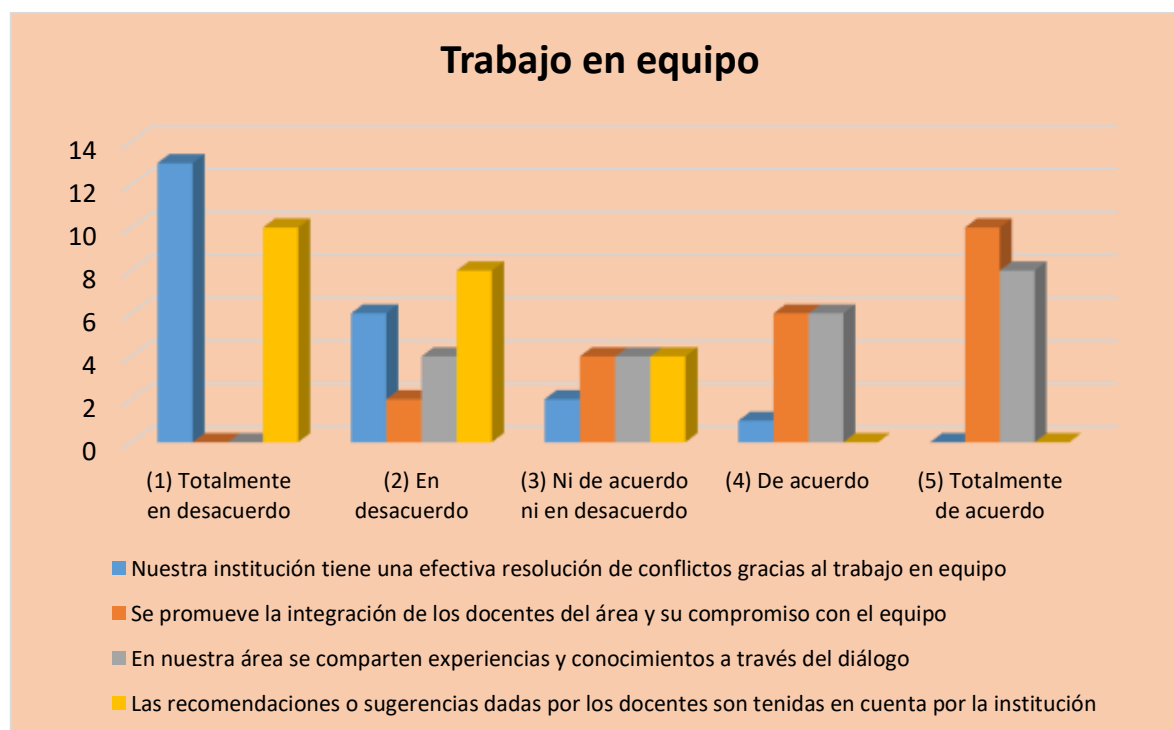
En este grupo de afirmaciones se observa una amplia tendencia de parte de la universidad para disponer de las herramientas y medios adecuados para generar una comunicación rápida y fluida, entre ellos el correo institucional, teléfono, entre otros, apoyando la afirmación 12 en el sentido que la comunicación es rápida existiendo la posibilidad de comunicarse rápida y fácilmente con sus superiores y compañeros. Pero, la tendencia baja que tienes esta misma afirmación se debe a la posibilidad de ser autónomo y

tener la iniciativa para generar nuevos canales o hacerlo de una manera que no esté establecida.

De otra parte, 8 docentes manifestaron que, si existe la inducción, mientras otros 8 fueron neutrales en su respuesta al manifestar que no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo, 6 no estuvieron de acuerdo. Lo que permite analizar que existen procesos de inducción, pero no tienen el alcance o la profundidad para que el docente de recién ingreso sienta que se le ha comunicado lo suficiente para desarrollar adecuadamente su labor. Este indicador también evaluó la forma en que se comunican los cambios y los problemas en el área, se puede determinar que si existen canales de comunicación internos y procesos que permiten socializar y compartir los cambios, problemas y novedades que se generan al interior del área.

- Trabajo en equipo: Mide el grado de apertura que la institución permite para los miembros de un equipo, Las posibilidades que se tienen para permitir que el grupo genere sinergias para llevar a cabo diferentes actividades.

Ilustración 12: Trabajo en equipo

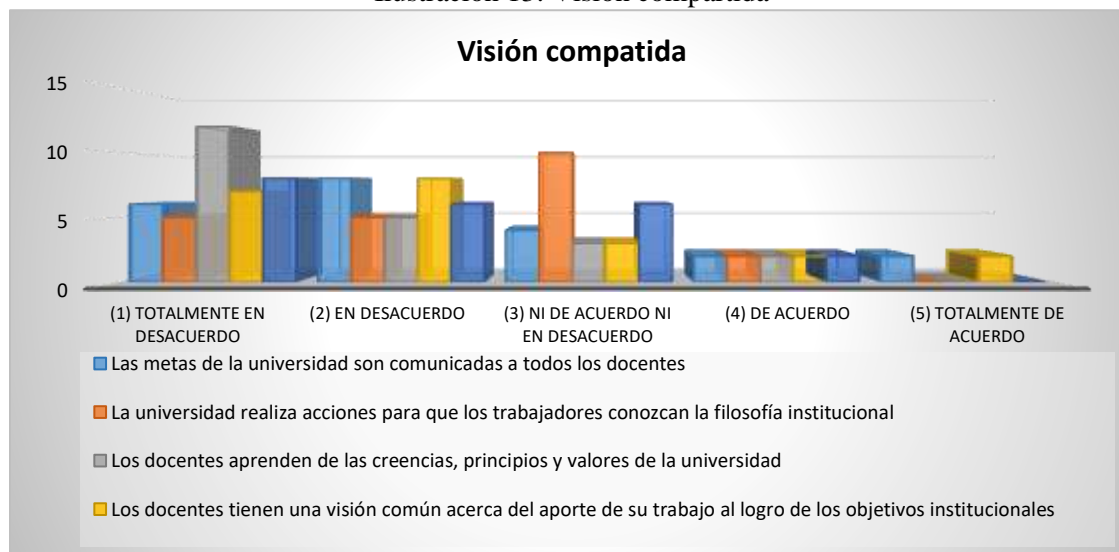


Las respuestas obtenidas en este indicador están estrechamente relacionadas con el ítem de comunicación, la afirmación que más sobresale por el alto porcentaje de respuestas baja es la capacidad de resolver los conflictos a través del trabajo en equipo, en la cual 13 docentes se manifestaron en total desacuerdo, acompañada por la afirmación sobre la postura de la institución frente a la forma en que se asumen las recomendaciones o sugerencias; nuevamente se evidencia que los docentes tienen poca oportunidad de proponer alternativas de solución o que sus ideas no son tenidas en cuenta por parte del equipo directivo, los problemas no son discutidos ni abordados por un equipo de trabajo, lo cual evidencia que no se genera aprendizaje grupal.

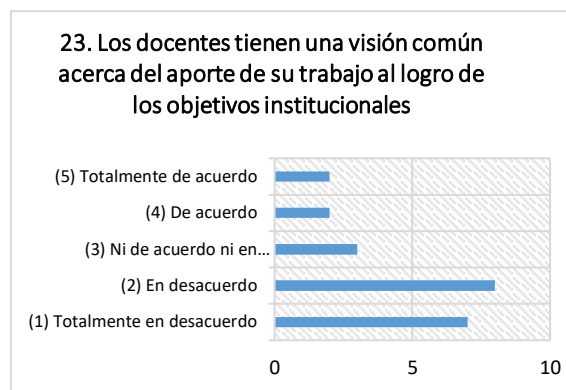
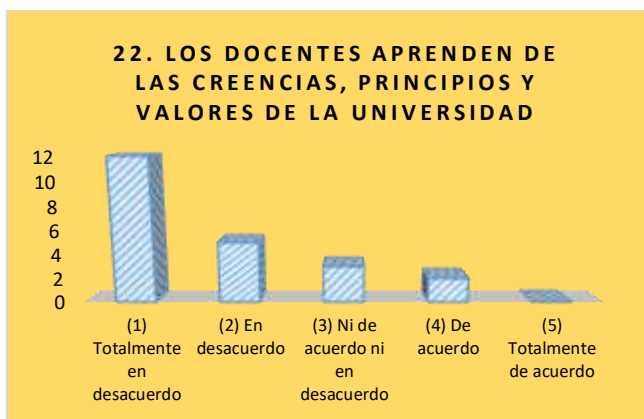
La afirmación que pretende medir la integración del grupo de trabajo, tiene una puntuación más alta, señalando que se comparten experiencias y se promueve la integración de sus miembros, pero de una forma un poco más informal, quiere decir que la integración se da en cuanto a las actividades y reuniones de carácter informativo, más no para socializar problemas o discutir problemas, posturas frente a una situación o para revisar alternativas.

- Visión compartida, se refiere a la construcción de un ideal compartido en la organización unificando las energías personales para tomar acciones que lleven a un futuro común, partiendo de las creencias, valores y conocimiento de la filosofía institucional.

Ilustración 13: Visión compartida



Los resultados obtenidos permiten determinar la poca apropiación de los valores, principios y creencias de la filosofía institucional por parte de los docentes, como se indica en las gráficas que se extrajeron del consolidado



Es notoria la baja capacidad que posee la institución para dar a conocer la filosofía institucional y generar acciones para que sus colaboradores apropien la cultura organizacional, lo mismo se encuentra en la visión compartida de futuro que tiene el equipo de trabajo, con 15 respuestas que indican el desconocimiento de la situación futura, de las metas institucionales y el cómo su trabajo aporta al logro de los objetivos y la visión.

c. Retención y recuperación del conocimiento:

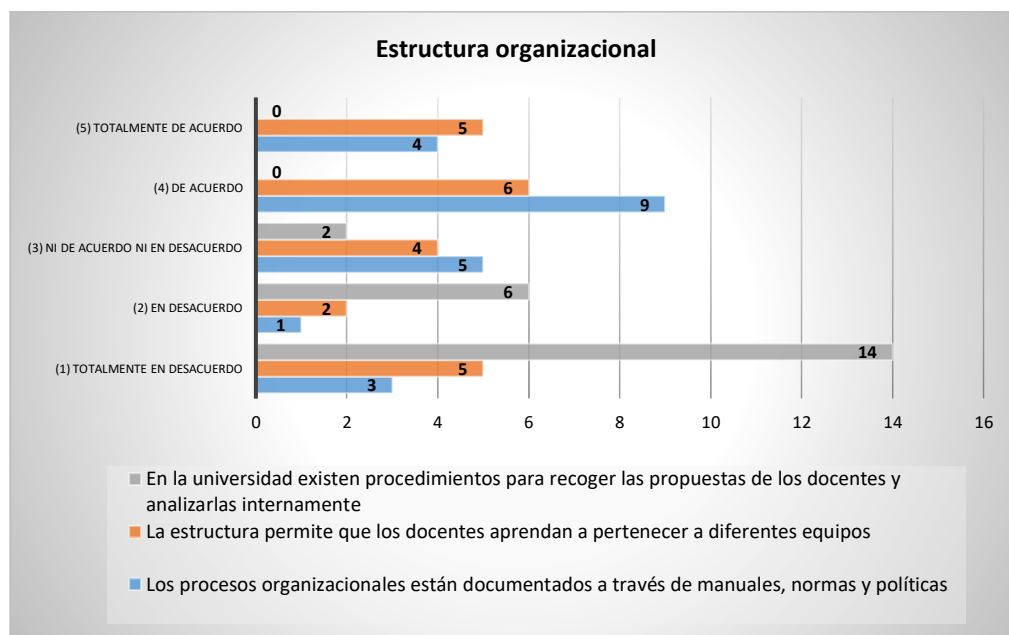
Es un indicador significativo en la construcción del conocimiento organizacional, debido a que el conocimiento debe ser creado y posteriormente reutilizado. Es importante que se genere retención del conocimiento en organizaciones con un alto nivel de rotación del personal o en aquellas en las que existen pocas personas que dominan ese campo de acción, de esta forma, cuando se presentan retiros de la entidad, no se ve afectado porque existía un único dueño de la información que se fue llevo consigo el cúmulo de conocimientos y experiencias. La organización debe adaptar mecanismos que le permitan resguardar los conocimientos y recuperarlos cuando sea necesario o para transferirlo a otros individuos.

Tabla 5: Resultados Retención y recuperación del conocimiento:

DIMENSIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	INDICADORES		AFIRMACIONES	(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
RETENCIÓN Y REUPERACIÓN DEL CONOCIMIENTO (RR)	Estructura organizacional	25	Los procesos organizacionales están documentados a través de manuales, normas y políticas	3	1	5	9	4
		26	La estructura permite que los docentes aprendan a pertenecer a diferentes equipos	5	2	4	6	5
		27	En la universidad existen procedimientos para recoger las propuestas de los docentes y analizarlas internamente	14	6	2	0	0
	Tecnologías de la información	28	Los archivos y bases de datos de la universidad proporcionan información necesaria para que el docente pueda hacer el trabajo	1	2	1	13	5
		29	Los sistemas de información de la universidad soportan el proceso de toma de decisiones	2	9	2	5	4

Esta dimensión del conocimiento está compuesta por dos clases de indicadores: Las tecnologías de la información y la estructura organizacional, sobre el entendido, están unidas para que la tecnología sirva de facilitador a los procesos de comunicación y toma de decisiones, facilitando la retención y recuperación de la memoria o el conocimiento institucional

-Estructura organizacional: En este sentido, las preguntas se orientaron a determinar la creación de manuales, políticas y procedimientos existentes que facilitaran el aprendizaje y los mecanismos existentes para hacer partícipe al equipo de los procesos.

Ilustración 14: Estructura organizacional

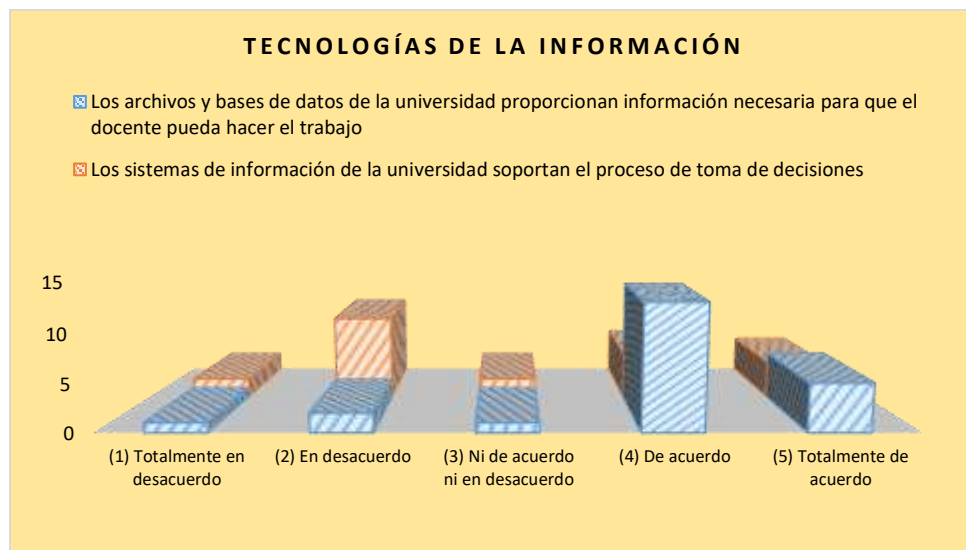
A partir de este conjunto de respuestas se determinó que, si existen procesos documentados a través de manuales, normas y políticas y la mayoría de los integrantes del equipo los conocen, pero, en contraposición a esta afirmación se evidencia que éstos manuales o procedimientos no contemplan la posibilidad de recoger las propuestas o recomendaciones de los docentes para ser analizadas posteriormente con 20 respuestas en contra.

En cuanto a la afirmación sobre la opción de trabajar en diferentes equipos está bastante dividida, se puede observar que las respuestas estuvieron entre 7 docentes en desacuerdo y 10 de acuerdo, esto se puede explicar en la forma de trabajo de los docentes, ya que son contratados para prestarle servicio al área o a otras que requieren del servicio del profesional por su conocimiento; es decir, hay docentes de administración compartidos con otras áreas, porque existen algunas asignaturas transversales que se imparten a varios programas

- Tecnologías de la información: Se relaciona con los procesos de recolección, transferencia, uso de la información y la aplicación del conocimiento en las actividades de las organizaciones, éstas necesitan y deben estar apoyadas por las tecnologías de la

información y las comunicaciones, que hacen más rápido y sencillo el proceso comunicativo y la transferencia de conocimientos.

Ilustración 15: Tecnologías de la información



Es evidente la existencia de herramientas tecnológicas para el desarrollo del trabajo docente, existen, son conocidas y utilizadas por el equipo de trabajo, para el desarrollo del quehacer diario, pero no están diseñadas o no son usadas para soportar el proceso de toma de decisiones en la institución, lo que refuerza aún más el ítem anterior en cuanto a la recuperación del conocimiento, no existe memoria organizacional.

Otra forma de realizar el análisis de cada indicador y sus categorías es a través de promedio ponderado en escala de 1.0 a 5.0, las respuestas obtenidas al aplicar el instrumento fueron:

Tabla 6: Promedio respuestas por indicador

DIMENSIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	INDICADORES		AFIRMACIONES	Promedio
ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE (OA)	Compromiso de directivos y demás empleados	1	Los docentes de la universidad proponen nuevas ideas en su equipo de trabajo	2,05
		2	los directivos de la universidad exploran continuamente el ambiente para ganar nuevas perspectivas	3,00

		3	el equipo directivo de la universidad fomenta entre los docentes, iniciativa, innovación e intercambio de conocimientos	1,41
		4	La dirección impulsa acuerdos de colaboración con otras universidades y empresas para intercambiar experiencias y conocimientos	2,00
	Apertura y experimentación	5	En la institución, las ideas innovadoras o propuestas que funcionan son frecuentemente recompensadas	2,00
		6	Las fallas son discutidas constructivamente en el equipo de trabajo	1,55
		7	Los conocimientos de los docentes que encajan en la universidad permiten generar nuevos aprendizajes.	2,18
		8	La Universidad capacita y actualiza a sus docentes	2,09
	Des aprendizaje	9	los directivos de la universidad son capaces de romper con las formas tradicionales de hacer las cosas	2,91
		10	La Universidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella	1,55
CONOCIMIENTO COMPARTIDO (CC)	Comunicación interna	11	En el área de administración, los problemas son compartidos y no escondidos	2,82
		12	La comunicación en la institución es rápida, sencilla y práctica; fomenta la autonomía y la iniciativa	2,45
		13	Cuando un docente se vincula al área recibe inducción sobre la universidad, sus políticas y procedimientos	3,00
		14	Los cambios y nuevos procedimientos son compartidos con todos los docentes	2,95
		15	Los docentes del área tienen disponible una variedad de herramientas para comunicarse (teléfono, correo, intranet, entre otras)	4,00
	Trabajo en equipo	16	Nuestra institución tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo	1,59
		17	Se promueve la integración de los docentes del área y su compromiso con el equipo	4,09
		18	En nuestra área se comparten experiencias y conocimientos a través del diálogo	3,82

	Visión compartida	19	Las recomendaciones o sugerencias dadas por los docentes son tenidas en cuenta por la institución	1,73
		20	Las metas de la universidad son comunicadas a todos los docentes	2,36
		21	La universidad realiza acciones para que los trabajadores conozcan la filosofía institucional	2,41
		22	Los docentes aprenden de las creencias, principios y valores de la universidad	1,77
		23	Los docentes tienen una visión común acerca del aporte de su trabajo al logro de los objetivos institucionales	2,27
		24	Los docentes del área tienen una percepción compartida de la distancia entre la situación actual de la universidad y la deseada	2,09
RETENCIÓN Y REUPERACIÓN DEL CONOCIMIENTO (RR)	Estructura organizacional	25	Los procesos organizacionales están documentados a través de manuales, normas y políticas	3,45
		26	La estructura permite que los docentes aprendan a pertenecer a diferentes equipos	3,18
		27	En la universidad existen procedimientos para recoger las propuestas de los docentes y analizarlas internamente	1,45
	Tecnologías de la información	28	Los archivos y bases de datos de la universidad proporcionan información necesaria para que el docente pueda hacer el trabajo	3,86
		29	Los sistemas de información de la universidad soportan el proceso de toma de decisiones	3,00

En la dimensión de orientación al aprendizaje (OA), se reflejan los puntajes más bajos en el numeral 10, los docentes perciben que no tienen procesos de mejora basados en el conocimiento de quienes apoyan el área, las fallas no son discutidas en equipo y no hay apertura para la innovación.

En general, toda la dimensión tiene un puntaje bajo, con un rango mínimo de 1,41 y máximo de 3.0. siendo esta última calificación la que se asigna a los directivos y la capacidad de análisis del entorno para generar nuevas expectativas a nivel interno, en el que se puede

mostrar un cierto grado de flexibilidad y aprendizaje de otras instituciones o conclusiones a que se llega por análisis de tendencias.

La dimensión del conocimiento compartido (CC), especialmente los asociados al trabajo en equipo, son bajas especialmente en las afirmaciones 16 y 19, evidencia que hay integración en el equipo (4.09), uno de los más altos, pero poca capacidad para establecer el dialogo como un proceso de mejora y solución de conflictos (1,59) con una baja posibilidad de participar la propuesta de soluciones (1.73). Esta categoría se apoya en la comunicación, que es buena en el sentido del uso de herramientas que facilitan el proceso (calificación de 4.0), pero baja en cuanto a la opción de ser escuchados por los superiores y de proponer acciones de mejora; no se fomenta la iniciativa ni la participación. Otro indicador bajo de este grupo de preguntas es la construcción de una visión compartida, los docentes no se apropiaron de la filosofía ni los valores institucionales y bajo nivel de percepción entre la situación actual y futura de la universidad.

La última dimensión, retención y recuperación de conocimiento (RR), reafirma lo planteado en la primera dimensión OA, los docentes no ven la posibilidad de participar en la construcción de procesos en la universidad, una de estas causas puede ser, que no existen manuales o procedimientos internos para hacerlo, ítem que obtuvo la calificación más baja de este grupo (1,45). En contraposición, esta dimensión fue la mejor evaluada de todas, dejando expreso que existen manuales, procedimientos, bases de datos, archivos y sistemas de información que podrían ser usados para tales fines.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados de la encuesta y con base en lo planteado en el marco conceptual, se pudo determinar:

El aprendizaje tiene varios niveles, entre los cuales está el individual grupal y organizacional. De acuerdo a los resultados obtenidos, existe el aprendizaje individual, base de la contratación en el área, pero este aprendizaje no se está aprovechando a nivel de grupo, ya que en las reuniones o en las actividades en que sus miembros se reúnen, no se discuten problemas, no se abren espacios para concertar mecanismos de acción ni existe el dialogo como mecanismo para encontrar oportunidades de mejora. En cuanto al aprendizaje organizacional, la universidad cuenta con los mecanismos tecnológicos y algunos procedimientos y políticas documentadas que no se están aprovechando al máximo y que podrían llegar a permitir el paso del aprendizaje grupal al organizacional, ya que aprendizaje individual es inútil para una institución sino se convierte en organizacional.

En cuanto al desarrollo del aprendizaje organizacional, (Friedman, 2001) plantea como el aprendizaje organizacional se logra a través de la interacción de los grupos, es decir, a partir del colectivo de personas que conforman la organización; esto significa que las personas deben ser capaces de crear modelos mentales compartidos, permitiendo a la vez que el aprendizaje de nivel grupal influya en su propio proceso de aprendizaje. Se puede evidenciar que en la universidad hace falta la construcción del conocimiento compartido, fruto de una visión compartida, la comunicación y el trabajo en equipo. Es evidente la carencia de espacios para socializar con el equipo, la filosofía institucional, las metas y los proyectos existentes, creando una visión de donde se está y a dónde se quiere llegar, aprovechar las herramientas de comunicación existentes y la capacidad de trabajo en equipo de sus miembros

Es importante crear mecanismos para que los docentes participen en la apropiación de la cultura organizacional y generar acciones que generen aprendizaje grupal y organizacional, obviamente es necesario modificar, crear o reemplazar ciertas partes de las

rutinas, procedimientos, normas o reglas con que la organización opera y para que pase a ser parte de su cultura organizacional. (Ocasio, 2001), afirma “El conocimiento en la organización, se da en términos de sus creencias compartidas, su cultura e identidad común”, así mismo, la dirección de la organización posee en el control para generar estrategias que modifiquen los comportamientos individuales y permitir el paso del conocimiento individual al de grupo, durante este proceso es importante crear la visión compartida para los participantes.

Según lo expone (Argyris C. , 1993), para construir el aprendizaje organizacional se requiere de dos aptitudes: reflexión e indagación. Se pudo determinar el escaso puntaje que tuvieron aspectos como el dialogo ante situaciones de conflicto, no existe retroalimentación cuando se produce un error, no se comunican los cambios en los procedimientos, pobre intercambio de conocimientos entre los colaboradores. Acciones que obstruyen procesos de socialización, reflexión, análisis e indagación, base para construir el AO.

El aprendizaje se construye a través de procesos que se construyen en equipo: socialización, externalización, combinación e internalización, los cuales son un ciclo que va pasando los conocimientos individuales o grupales tácitos o implícitos a conocimientos organizacionales y, que en el esta investigación, es evidente, no se están generando por las barreras institucionales que se tienen frente a los procedimientos para participar, la comunicación simplemente transmisora y la baja capacidad de des-aprendizaje.

Con este instrumento también se pudo determinar cuáles son las barreras que se presentan en la institución para generar el aprendizaje organizacional:

a. Una de las primeras barreras encontradas es la “Yo soy mi puesto”, se evidencia que los docentes y los directivos del área de administración se preocupan por el día a día y las responsabilidades de su puesto, pensando que sus acciones no se verán reflejadas en otras actividades o áreas del proceso, se puede dar porque los equipos de trabajo sólo existen para llevar a cabo tareas muy definidas y sin cohesión con otras áreas, por el modelo de

contratación y prestación de servicios existente y por el bajo nivel de participación en las decisiones y los procesos, lo que dificulta el aprendizaje.

b. La segunda barrera encontrada es la llamada “El enemigo externo”, el instrumento arrojó resultados en cuanto al dialogo constructivo, se determinó que en una baja medida los problemas son escondidos y no compartidos y la resolución de conflictos no se lleva cabo mediante el trabajo en equipo sino a través de directrices de los mandos altos, lo que traduce que pocas veces se reconocen los errores, por ende, imposibilita la corrección de los mismos para promover el aprendizaje

c. Otra barrera que se encontró es la “La fijación en los hechos”, se puede determinar que esta situación existe porque las afirmaciones sobre la creación de una visión compartida y la creación de una cultura institucional no tuvieron puntales altos, se presta atención tan sólo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles o con una orientación de planeación a largo plazo en la que todos los miembros participan, lo que constituye la causa de problemas futuros, por ende, conduce a la cultura de “adaptarse” a las situaciones sin generar aprendizaje o proponer al entorno.

d. Los resultados del análisis de las dimensiones del aprendizaje organizacional también permitieron determinar que en la universidad existe el mito “del equipo administrativo”, consiste en la creencia de que el equipo directivo está formado por un grupo de personas capacitadas para resolver todos los problemas. Evidenciado en las respuestas a las preguntas 2, 3, 9, 14 y 19, en las que se evidencia baja participación de los equipos de trabajo, las directivas toman las decisiones y comunican lo que para ellos es importante, lineamientos y decisiones, pero no se promueve una cultura de participación ni se apoya el proceso de toma de decisiones en los docentes o directivos de primer nivel. Esta creencia puede obstaculizar claramente el aprendizaje. Esta barrera se complementa con la “ilusión de que se aprende con la experiencia”, ya que las decisiones se apoyan más sobre la experiencia o intuición de los directivos y no en los conocimientos del grupo o las experiencias institucionales previas

Propuesta: Propuesta de Aplicación del Modelo Integrado de Aprendizaje Organizativo

Objetivo

Proponer una metodología para desarrollar el aprendizaje organizacional en los docentes del área de administración de empresas de la facultad de ciencias empresariales en la UniPanamericana- Compensar para promover la apropiación de una cultura organizacional

Contenido

Según los resultados obtenidos en el estudio, y la revisión bibliográfica se propone la implementación de un modelo que aporte al desarrollo del aprendizaje organizacional en los docentes que pertenecen al área de administración de empresas en la Unipanamericana. La metodología propuesta intenta responder a las necesidades detectadas por parte de los docentes e institucionales como la creación de una visión compartida (Senge, P, 1992), se proponen herramientas que se deben implementar para lograr la apropiación de la cultura organizacional.

La metodología que se ha propuesto, está orientada hacia el desarrollo de la cultura organizacional, su aplicación busca promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, mejorar los canales de comunicación disponibles y la colaboración entre los miembros del área, con el fin de poderlo adaptar y proyectar a las otras áreas de la organización.

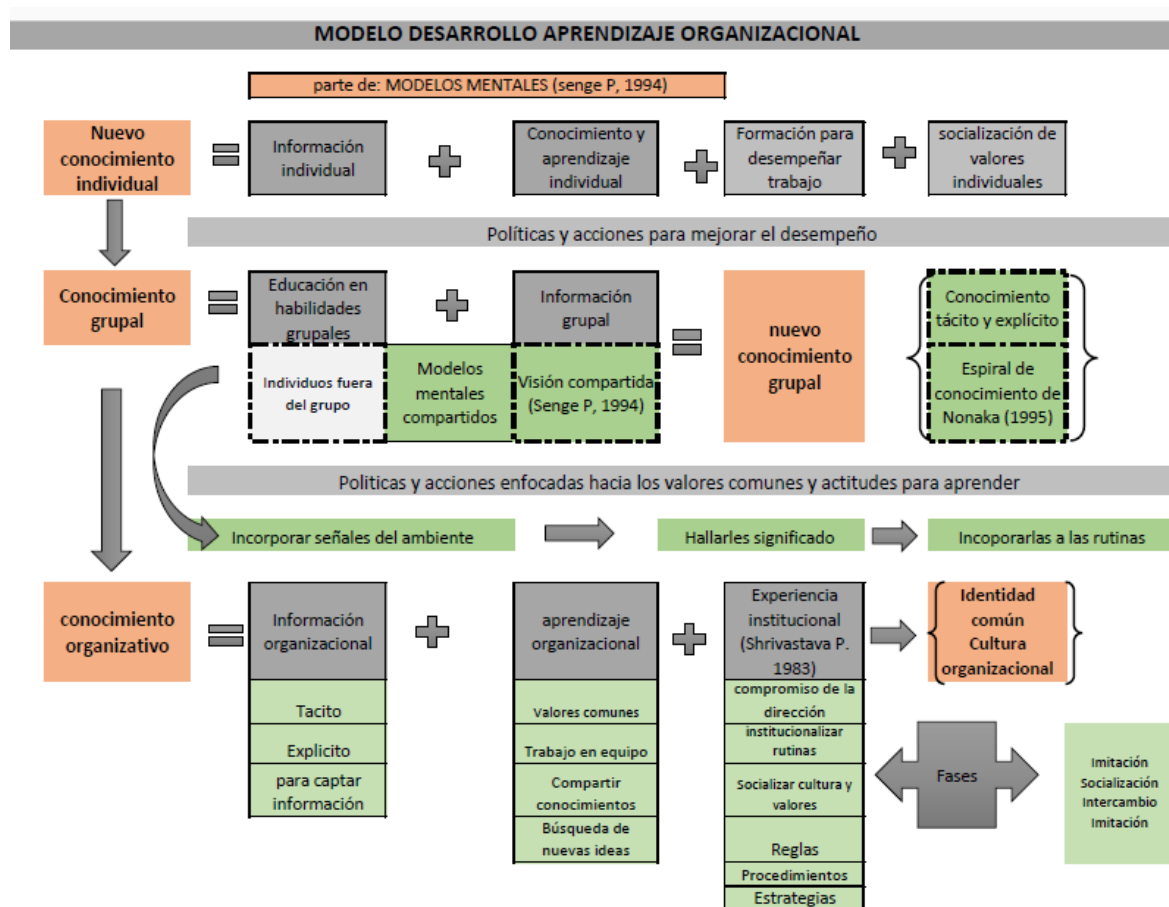
La propuesta aplicada del modelo arte del aprendizaje individual, teniendo en cuenta que el conocimiento grupal se genera cuando al dar paso del conocimiento tácito de los individuos en explícito en las dimensiones individual, grupal y organizacional, según lo planteado por (Argyris C. , 1993). En este sentido, y como se ha desarrollado en el presente trabajo, (Nonaka & Takeuchi, 1995), exponen que el conocimiento explícito se asimila al conocimiento formal, es decir, aquel que se encuentra sistematizado, formalizado y estandarizado en la organización, se encuentra en los libros, manuales, bases de datos, normas

y archivos disponibles; mientras que el conocimiento tácito es personal, individual, difícil de cuantificar y expresar, mucho más aún difícil de difundir o estandarizar entre los miembros de un equipo.

Las bases sobre la que se construye la metodología son: información, aprendizaje y conocimiento; así como los tres niveles de aprendizaje que se requieren para generar el aprendizaje organizacional (Crossan, Lane , & White, 1999): individual, grupal y organizativo. Una de las ventajas que se pueden apreciar, es que en cada uno de los niveles se reconoce como se genera el aprendizaje y las acciones que se pueden emprender para desarrollarlo teniendo directrices al momento de aplicarlo.

Así mismo, se ha apoyado en los planteamientos de (Nonaka & Takeuchi, 1995) (Nonaka I. , 1991), que centran sus estudios en los procesos de generación del conocimiento, en la teoría del pensamiento sistémico de (Senge, P, 1992), quien desarrolló una metodología que se basa en el proceso de aprendizaje por experiencia y en dos de los principios básicos de su enfoque: modelos mentales y visión compartida. Por último, para completar la metodología se tomaron las bases propuestas sobre institucionalización del conocimiento (Shrivastava, 1983), quien plantea que las organizaciones deben desarrollar visiones, valores, conceptos y desarrollos propios, que tienden a permanecer, independientemente del ingreso y retiro de las personas que las integran

Ilustración 16: Propuesta modelo integrado de aprendizaje organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en: (Shrivastava, 1983), (Senge, P, 1992) y (Nonaka & Konno, 1998)

Como se puede apreciar en la ilustración 16, en la parte superior o la primera etapa, se encuentra el **conocimiento individual**, que parte de los *modelos mentales* del individuo, los cuales son supuestos hondamente arraigados en el pensamiento e influyen en el modo de actuar de las personas (Senge, P, 1992). Así, cuando el colaborador llega a una organización, con sus conocimientos y su propio proceso de aprendizaje individual, recibe información nueva directamente relacionada con su trabajo y la forma en que ha de desarrollarlo; él a su vez, socializa sus conocimientos y valores en el nuevo entorno laboral. En esta etapa, la organización debe crear estrategias para mejorar el desempeño individual e influir en esos modelos mentales, como un primer paso para aportar al desarrollo del aprendizaje a través de procesos de socialización, inducción, capacitación, entrenamiento, coach o mentoría. Generando, el nuevo conocimiento individual.

El segundo nivel es el **aprendizaje grupal**, que se genera a partir del colectivo del aprendizaje individual, pero no es sencillamente la sumatoria de los aprendizajes individuales; de acuerdo a lo planteado por (Nonaka & Konno, 1998), este proceso de aprendizaje se genera cuando el equipo lleva a cabo una acción, lograda y reflejada por medio de retroalimentación, y realiza cambios dirigidos a la adaptación o la mejora. Esta parte del modelo contiene cuatro etapas: Educación en habilidades grupales y educación grupal, se pretende que los conocimientos del individuo(tácito), se conviertan en conocimientos del grupo (explicito), a través del uso de estrategias de socialización.

En esta etapa la organización puede intervenir desarrollando estrategias para propiciar el aprendizaje: reflexión y autorreflexión sobre las actividades de grupo, incorporación de las cuadro Ces (4C): cooperación cuestionamiento, conflicto y contenido (Alcover & Gil, 2002), promover el respeto por los estilos de aprendizaje, permitir la participación y la elaboración de normas por parte de los miembros del grupo, regular los flujos de comunicación y los tiempos, delimitar los temas y alcance de las reuniones y por último, propiciar un clima de trabajo en equipo en que se privilegie la participación propositiva sistematizando y acogiendo las experiencias y propuestas viables.

Otros de los aspectos que se tiene en cuenta en este nivel, son *los modelos mentales compartidos* (Senge, 1994), reflexiones, creencias y fundamentos que dirigen la actuación del grupo de acuerdo a sus conocimientos y experiencias, consiste en el “aprende a aprender”, de acuerdo a ello, se supone que la organización debe crear estrategias para que en este nivel de aprendizaje y a través de los modelos compartido se obtengan los diferentes tipos de aprendizaje propuestos por (Kim D. , 1998):

- aprendizaje operativo (aprender cómo), Es el aprendizaje que se da al realizar una tarea determinada, generalmente a través de los manuales de procedimientos, las personas aprenden a realizar una tarea o conjunto de actividades, para (Kim D. , 1998)es aprender el know-how que da paso a las rutinas de los grupos.
- El aprendizaje conceptual (aprendizaje por qué) Se relaciona con la reflexión de porqué y para qué se hacen las cosas, es importante permitir al grupo el análisis y

la evaluación de los procedimientos con el fin de encontrar puntos de mejora, romper las rutinas y crear nuevos modelos mentales.

Así mismo, en este nivel de la propuesta se deben orientar procesos de información grupal enfocados hacia la formación de una *visión compartida y aprendizaje en equipo*, (Senge, P, 1992); sin olvidar que la organización no puede quedarse sólo en las rutinas internas, se debe permitir la interacción con sujetos fuera del grupo y de la misma organización con otras, para este caso específico, la inclusión de individuos, experiencias y conocimientos de las otras áreas de trabajo en las que los docentes también prestan sus servicios.

Antes de pasar al nivel del aprendizaje organizativo, se aclara que hay momentos y procesos en los que la organización y sus grupos reciben información del entorno, en este momento, para incorporarlas a las rutinas propias de la organización, deben pasar por un proceso de significación, interpretación y asimilación para poder incorporarlas a las rutinas propia, de esta forma se puede generar el nuevo conocimiento organizacional (Daft & Huber, 1987). Dentro del aprendizaje grupal se hace necesario el proceso de conversión del conocimiento, como se explicó en el modelo de (Crossan, Lane, & White, 1999), el aprendizaje individual y de grupo constituyen la base del conocimiento organizacional al permear entre ellos: conocimientos tácitos a explícitos, de tácitos a tácitos a través el trabajo en equipo.

Por último, es importante tener en cuenta que, para llevar a cabo procesos de aprendizaje grupal, la información debe pasar por las etapas de distribución, interpretación, almacenamiento y recuperación; por ende, las acciones enfocadas a generar valores comunes y actitudes para aprender, deben pasar por el proceso de generación del conocimiento propuesto por (Nonaka & Takeuchi, 1995), conocido como “espiral del conocimiento”. De acuerdo a este planteamiento, los mandos intermedios deben liderar el proceso de creación de conocimiento, más que gestionarlo, lo que requiere que:

- a) Promuevan una visión del conocimiento: identificar qué conocimiento es importante o necesario para el equipo y la organización; de acuerdo a ello, comprometer los grupos a través de la acción.
- b) Desarrollen y promuevan actividades que permitan generar conocimiento de forma que este sea compartido y conocido por todos los miembros del equipo.
- c) Faciliten un espacio para propiciar actividades en las que el grupo comparta sus conocimientos y experiencias, puede ser físico o virtual, así mismo se debe tratar de promover la autonomía, respeto, apoyo en los procesos creativos, confianza y compromiso de los miembros del grupo.
- d) Promuevan el proceso de conversión de conocimiento, es decir, generar acciones que faciliten el intercambio, asimilación y creación del conocimiento en todos los niveles, incluyendo las experiencias de grupos externos y de otras organizaciones.

En la parte inferior de la metodología, se describe como se genera el aprendizaje organizacional. Aunque las organizaciones no aprenden tan sólo porque estén conformadas por un grupo de personas que poseen cierto conocimiento, tampoco se puede afirmar que el conocimiento organizacional sea la suma de los conocimientos de sus integrantes, por ello, se hace necesario, como lo expone (Daft & Huber, 1987), que el conocimiento individual se convierta en organizacional en los momentos en que la dirección concentra sus esfuerzos en crear, modificar o reemplazar las rutinas, reglas, procedimientos de cada individuo en las rutinas y procedimientos en las del grupo, para dar paso a la institucionalización; es decir, si el aprendizaje no pasa a ser del grupo, no es posible obtener el aprendizaje de la organización.

En cuanto al nivel de **aprendizaje organizacional**, (Alcover & Gil, 2002), se basa en un sistema de información y aprendizaje organizacional, acompañado de la institucionalización para generar identidad común y a la cultura organizacional. Para lograrlo se debe pasar por los niveles anteriores del aprendizaje y llevar a cabo las acciones propias de cada nivel, con el fin que, al llegar a este estadio, se haya generado conocimiento y éste tenga mecanismos para ser transferidos a nivel institucional.

Este nivel de aprendizaje, se debe partir de la información organizacional, que puede ser tácita o implícita y que requiere de un proceso de conversión del conocimiento (Nonaka & Konno, 1998), así mismo, la captura de información del entorno para incorporarlo a sus valores y rutinas, se suma la capacidad de aprendizaje organizacional que se ha logrado a través del trabajo en equipo, los valores en común de sus miembros, socialización de conocimientos y la búsqueda permanente de nuevas formas de hacer las cosas. Estos dos mecanismos por sí solos no dejan de ser más que acciones de grupo, por ello, se requieren acciones institucionales que formalicen la generación del conocimiento organizativo, a éste se le ha llamado experiencia institucional (Shrivastava, 1983).

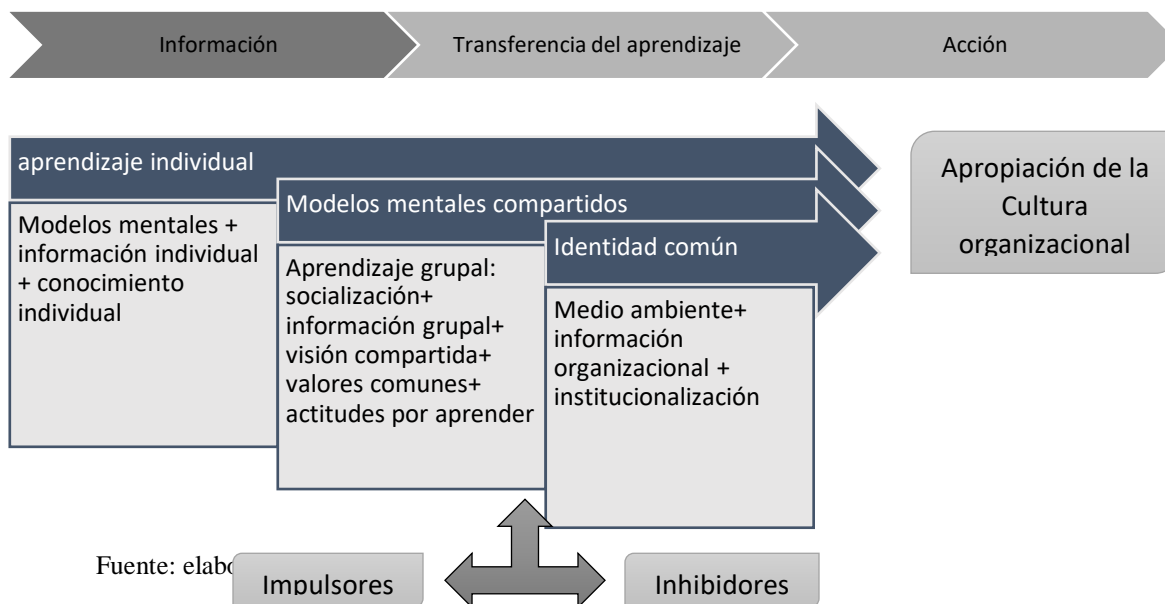
De acuerdo a lo planteado por (Shrivastava, 1983), la experiencia institucional también está compuesta por la memoria corporativa; se debe tener una estructura y un conjunto de procedimientos, políticas, reglas y estrategias que faciliten el aprendizaje y que permita que permanezcan independientemente si las personas se retiran; como se planteó en el apartado del aprendizaje de grupo, si los conocimientos de las personas no se incorporan en las prácticas y las rutinas del grupo para dar paso a las institucionales, la organización no ha aprendido.

Según se plantea en el modelo diseñado por (Shrivastava, 1983), “cuando una persona abandona la organización, se lleva con ella el conocimiento y deja a la entidad analfabeta funcional en este campo del saber o del hacer”. Para que se institucionalice el conocimiento se requiere del compromiso de la dirección con el aprendizaje de sus miembros, pero también en cuanto a la transferencia del mismo a nivel de organización, institucionalizar rutinas, socializar la cultura, los valores y la filosofía para llegar a formar una identidad común y, por ende, la cultura organizacional.

Al igual que ocurre en el aprendizaje de nivel grupal, se requiere que la organización genere etapas de socialización del conocimiento, educación continua sobre los diferentes procesos, intercambio de ideas, experiencias y conocimientos para llegar la cultura organizacional y las rutinas compartidas, en las que se llevará a cabo la imitación y de nuevo el intercambio (Castañeda Zapata, 2004). Las organizaciones son sistemas de interpretación

y asimilación de conocimiento para convertirlo en aprendizaje organizacional sólo si se institucionalizan los procedimientos y las rutinas para hacerlo, reflejado en aspectos como un sistema de creencias compartidas, su cultura organizacional y la construcción de una identidad común. Objetivo que tiene esta metodología propuesta.

Ilustración 17: Estructura general del modelo



La propuesta contempla las técnicas que se pueden utilizar para promover el aprendizaje organizacional, las cuales fueron expuestas en la explicación de cada nivel de la metodología del apartado anterior, pero que, para su mayor comprensión, se amplían en el siguiente cuadro:

Tabla 7: herramientas de aprendizaje

Nivel de aprendizaje	Herramientas para desarrollar el aprendizaje
Individual	Socialización e inducción en nuevo ingreso del trabajador
	Capacitación en las nuevas tareas

	Inducción: puesto de trabajo, compañeros, filosofía institucional, responsabilidades, procedimientos y rutinas
	Coaching
	Mentorías
Grupal	Reuniones de trabajo
	Socialización de valores
	Reinducción
	Analizar tendencias del ambiente
	Compartir experiencias y conocimientos sobre nuevas formas de hacer las cosas
	Revisión y análisis de situaciones (problemas, avances, logros)
	Revisión de casos prácticos
	Planeación en equipo
	Diseñar las normas de trabajo en equipo
Organizacional	Compromiso de la dirección con el aprendizaje
	Planeación con información de los grupos o áreas
	Institucionalizar rutinas
	Socializar cultura y valores: inducción, actualización de los docentes
	Crear reglas y procedimientos que permitan la participación
	Diseñar estrategias que permitan el trabajo en grupo y la comunicación
	Análisis del entorno, interpretar señales
	Mejorar el uso de los canales de comunicación existentes
	Sistematizar experiencias
	Evaluar y monitorear el proceso de aprendizaje

Fuente: Elaboración propia con base en: (Shrivastava, 1983), (Senge, P, 1992) y (Nonaka & Konno, 1998)

Como todos los procesos de las organizaciones sociales, se presentan algunas barreras o inhibidores del aprendizaje que se pueden dar en los procesos de implementación o ejecución, estas son:

- a. De acuerdo a la propuesta de (Heldberg, 1981), la primera barrera está relacionada con el proceso de aprendizaje en sí. Una barrera común es el proceso de des-aprender es decir, olvidarse de aquellos conocimientos que ya no aportan a la persona en cuanto a los procesos y tareas, se evidencia en los tres niveles, especialmente a nivel institucional, donde se presenta la inercia organizacional, la resistencia al cambio y a la implementación de nuevos programas o procedimientos.
- b. En segunda instancia se encuentran las rutinas defensivas (Argyris C. , 1993); en ocasiones las personas se adaptan tan bien a los procedimientos y rutinas que empiezan a generar resistencia o mecanismos de defensa hacia los cambios, ya que son vistos como una amenaza, lo que afecta su capacidad para resolver nuevas situaciones o problemas. Estos mecanismos muchas veces se ven reforzados por la misma resistencia de la organización a realizar cambios. Constituyen una barrera en sí misma porque no posibilita el aprendizaje hacia nuevas formas de hacer las cosas o la tendencia a resolver todo de la misma forma en que se ha hecho siempre.
- c. La miopía espacial y temporal de las organizaciones dificultan el aprendizaje (Levinthal & March, 1993), al darle prioridad a las acciones de corto plazo y no privilegiar el aprendizaje, la dificultad para ver los cambios del entorno e incorporarlos como señales y el reforzamiento de rutinas que no permiten el trabajo en equipo, la comunicación ni la participación
- d. Las estructuras de las organizaciones, en muchos casos las estructuras rígidas, centralizadas y burocráticas hacen difícil el proceso de aprendizaje porque refuerzan creencias y acciones del pasado que tienden a buscar culpables y centrarse en los

problemas, esta barrera se puede asociar a una falta de liderazgo o un tipo de líder autoritario que considera tener los conocimientos necesarios para sortear cualquier situación, que se resiste a delegar y permitir la participación del equipo (Alcover & Gil, 2002).

Recomendaciones

Según se pudo determinar en el instrumento de recolección de información, hay algunos aspectos susceptibles de mejora en cuanto al proceso de aprendizaje organizacional para la Unipanamericana y que sería conveniente tener en cuenta para apoyar el proceso de aprendizaje de sus miembros y de la misma entidad para generar la apropiación de su cultura organizacional, así mismo para que la metodología propuesta sea de fácil implementación, estas recomendaciones ponen en consideración:

- Tener en cuenta a los docentes como el motor de la innovación de la universidad.
- Diseñar estrategias para desarrollar el compromiso de los colaboradores especialmente en aspectos académicos y de mejora continua, escuchando sugerencias, aportes y permitiendo el empoderamiento.
- Crear ambientes en los que se reconozcan las capacidades y potencialidades de los equipos, facilitar la asimilación del aprendizaje de grupo al crear espacios que fomenten el diálogo y se unifiquen esfuerzos que redundarán en lo institucional.
- Propiciar la creatividad y permitir el aporte de los grupos de trabajo en las decisiones que se tomen.
- Socializar cambios y nuevas formas de hacer el trabajo, de manera que los nuevos procedimientos o rutinas sean conocidos por todos, para fomentar el aprendizaje grupal.
- Recompensar a los colaboradores por sus logros, no sólo de tipo académico, sino en los momentos que se evidencie la apropiación del conocimiento, mejoras en los procesos, creatividad e innovación.
- Motivar la difusión del conocimiento en sus tres niveles.
- Conformar equipos de intercambio de experiencias para aumentar la sinergia.
- Realizar procesos de socialización de personal desde que es contratado el nuevo colaborador, explicarle la filosofía institucional y abrirse a sugerencias e ideas que pueda aportar la persona de recién ingreso.
- Llevar a cabo reinducciones de trabajadores cuando hay cambios en las formas de realizar los procesos, para socializar la misión, la filosofía de la universidad y generar espacios de actividades en grupos transversales.

- Utilizar el potencial tecnológico en la mejora de la comunicación interna
- Crear mecanismos de actualización y capacitación específica y transversal para su equipo de docentes.
- Socializar, compartir y debatir los problemas o experiencias para determinar oportunidades de mejora.
- Reestructurar algunos procedimientos dirigidos a promover la participación de los docentes en las diferentes instancias de la universidad para sr analizadas internamente.
- Como todos los procesos, se deben establecer mecanismos de control y seguimiento frente a la planeación establecida y las metas de apropiación del conocimiento
- Formación continua, compromiso de la dirección en la formación en todos los niveles de la universidad.
- Clima de apertura a nuevas situaciones y nuevos conocimientos que pueden aportar sus colaboradores.
- Reconocer la variedad de estilos y ritmos de aprendizaje, tanto de los individuos, como los grupos.
- Apropiarse de una perspectiva sistémica, considerar interdependientes las partes de la organización.
- Retroalimentar los procesos y actividades con miras a mejorar continuamente.

Conclusiones

A partir de la revisión de la literatura existente sobre el aprendizaje organizacional y sus niveles se ha elaborado una propuesta de metodología aplicada, que contiene los elementos necesarios para motivar la generación del conocimiento en cada uno de los niveles del aprendizaje existentes, cada uno de ellos cuatro aspectos básicos: tipos de aprendizaje, información, comunicación y herramientas de aprendizaje, teniendo en cuenta algunas barreras que se pueden presentar en dicho proceso.

La metodología propuesta contempla la relación entre aprendizaje individual y aprendizaje organizacional. El aprendizaje individual es un componente necesario, mas no suficiente para que ocurra aprendizaje organizacional. Para que exista aprendizaje organizacional los cambios y/o la adquisición de conocimientos deben trascender los individuos y hacerse institucionales. El aprendizaje será organizacional cuando los cambios y/o conocimientos hagan parte de la estrategia. Otro componente importante es tener en cuenta que para que ocurra aprendizaje organizacional es necesario que el aprendizaje individual se vuelva colectivo. Se hace necesario que los procesos formales y no formales de aprendizaje de los individuos en la organización, estén orientados hacia las prioridades de las entidades

Otro aspecto importante es tener en cuenta que existen aspectos individuales y de estructura que favorecen la creación de conocimiento como la interrelación de trabajadores, confianza y apoyo de los líderes. Otra condición que facilita el aprendizaje es la formación continua, no concebida como un programa aislado de capacitación, se deben elaborar procesos de formación que aporten al desarrollo de competencias de los trabajadores, especialmente aquellos que se destacan o son claves para el área. Este aspecto se debe considerar muy en alto por parte del equipo directivo, ya que los trabajadores que tienen mayor jerarquía o se consideran en puestos clave para el desarrollo de la misión de la organización deben ser capaces de compartir conocimiento institucional con sus equipos o pares.

En el estudio se determinó que existen algunos agentes facilitadores y otras barreras para el desarrollo del aprendizaje organizacional, entre los cuales se encuentran por parte de la institución: las rutinas defensivas y la miopía espacial y temporal, lo que se evidencia en acciones que se dan en los procesos de toma de decisiones y ejecución, en la universidad se ve una clara preocupación de corto plazo por solucionar problemas y el arraigo hacia las formas tradicionales de hacer las cosas.

De otra parte, en cuanto a los grupos y las personas, se determinó al aplicar el instrumento de recolección de información que las barreas son: yo soy mi puesto, el enemigo externo y la fijación en los hechos; los cuales generan una ilusión en las personas del querer hacerse cargo de las situaciones y no permitir la flexibilidad ni la apertura a nuevas formas de solucionar los problemas.

Referencias

- Bogdan, R., & Taylor, S. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.
Obtenido de <http://club.telepolis.com/jcalventus/bogdan1988.pdf>
- Alcover, C., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, (2-3), 259-301.
- Alfonso, I. (1994). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Contexto ediciones.
- Álvarez, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Obtenido de Ceppia:
<http://www.ceppia.com.co/>
- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México DF: Oxford University Press.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas: Texto c.a.
- Beltán, J. (1999). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: TM Editores.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing and Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39, 437 – 469.
- Bueno, C. (2002). *Dirección estratégica basada en conocimiento, teoría y práctica de la nueva perspectiva*. Barcelona: Ariel.
- Cabrera, A. y. (2002). Knowledge sharing dilemmas. . *Organization Studies*, 687.
- Cangelosi, V., & Dill, W. (1965). *Organizational Learning: Observations Toward a Theory*. Administrative Science Quarterly.
- Castaneda, D., & Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Revista Universitas Psychologica*, 245-254.
- Castañeda Zapata, i. (2004). Estado del arte del aprendizaje organizacional a partir de las investigaciones realizadas en la facultad de psicología. *ACTA COLOMBIANA DE PSICOLOGÍA*, 11, 23-33.
- Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. En M. Castro. Caracas: Uyapal.
- Choo, W. (1998). *la organización inteligente*. México: Oxford University Press.

- Crossan, M., Lane , H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution”. . *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Daft, L., & Huber, G. (1987). How organizations learn: A communication framework. (C. J. Press, Ed.) *Research in the Sociology of Organization*, 18, 1-36.
- Dankhe, G. (1989). *Investigación y comunicación*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Dogson, M. (1993). *Organizaciones que aprenden. Revisión de literatura*. Estudios de organización.
- Friedman, V. (2001). *El individuo como agente de la organización que aprende*. Oxford: Oxford University Press.
- Gilley, J., Dean , P., & Bierema , L. (2001). *Philosophy and practice of organizational learning, performance, and change*. Cambridge: Perseus.
- Goh, S. (2001). The Learning Organization:An empirical test of a normative perspective. *International Journal of Organization theory and Behavior*, 4(4), 329-356.
- González, R. F. (1997). *Epistemología Cualitativa y subjetividad*. La Habana.: Editorial Pueblo y Educación.
- Heldberg, B. (1981). *Organizaciones que aprenden y estrategia: desde la organización al descubrimiento*. Oxford: Oxford University press.
- Huber, G. (1991). Organizational learning:The contributing process and the literature. *organization Science*, 2(1), 88-115.
- Huber, George. (1998). *Synergies between organizational learning and creativity and innovation*. (Vol. 7).
- Hult , T., & Ferrell, O. (Octubre de 1997). Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: construct and measurement. *Journal of Business Research*, 97(15), 97-111.
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 40.
- Kim, D. (1998). *el vinculo entre el aprendizaje individual y organizacional; dirección estratégica del capital intelectual*. Klein.
- Kleiner, A. (2000). *el cambio basado en el aprendizaje. Realidades sobre la transformación*. México D.F.: oxford University Press.
- Konno, N., & Nonaka, I. (1998). The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *Management Review*, 40(3), 40-54.
- Levinthal, D., & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Managment journal*(14), 95-112.

- Lincon, N., & Denzing , Y. (2013). *Collecting and interpreting qualitative materials*. TEXas, EEUU: SAGE publications.
- Lloria, M., Moreno , M., & Persis , F. (2004). *Diseño y validación de una escala para medir el aprendizaje en las organizaciones*. Valencia: Universidad de Valencia.
- López Salazar, P., & López Sánchez, J. (2004). El aprendizaje organizativo: hacia un modelo conceptual de tipo cognoscitivo. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM*, 3(2), 1-18. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/estudios_ciencias/v1n1/a20_p311.pdf
- Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets — Monitoring, Measuring, Management*. . London: Nicholas Brealey Publishing.: Nicholas Brealey Publishing.
- Méndez, C. (2001). *Metodología, diseño y desarrollo de procesos de investigación 3 ed*. Bogotá : Mc Graw-Hill.
- Murillo, J. (2009). *Universidad Centroamericana*. Obtenido de Metodología de la investigación avanzada: http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
- Nonaka, I. (Noviembre- diciembre de 1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 96-104.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). “The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*(40), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the dynamics of Innovation*. New York-Oxford. : Oxford University Press.
- Ocasio, W. (2001). *How do the organizatiосn think?* N.Y: LEA publishers.
- Pawlowsky, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science. *Handbook of organizational learning and knowlege*, 61-88.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Prieto, I. (2004). “La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos”. *Revista Latinoamericana de Administración, Cladea*(32), 47-75.
- Rubin, D., & Levin, R. (2004). *Estadística para administración y economía*. México: Pearson.
- Schein, E. (1998). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. . Barcelona: Plaza & Janes.
- Senge. (1994). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Gránica.

- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina; el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: José Gránica.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. (10 de febrero de 2009). Recuperado el agosto de 2017, de Mercado:
<http://www.mercado.com.ar/notas/management/359554/peter-senge-cmo-es-una-organizacin-que-aprende>
- Shrivastava, P. (1983). : A typology of organizational learning systems, 20 (1), pp.8-28.
Journal of Management Studies(20), 7-28.
- Simon, H. (1969). *La ciencia de lo artificial*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 63-74.
- Sutton, D. (1994). *Niveles de aprendizaje en las organizaciones*. Londres: Mc Graw Hill.
- Weick. (1996). *Organizational learning: Affirming an Oxymoron*. Londres: Sage.
- Weick, K., & Daft, R. (1984). *Hacia un modelo de las organizaciones como sistemas de interpretación*. Management Review.

ANEXO 1: Modelo instrumento de recolección de información aplicado

DIMENSIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	INDICADORES		AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE (OA)	Compromiso de directivos y demás empleados	1	Los docentes de la universidad proponen nuevas ideas en su equipo de trabajo					
		2	los directivos de la universidad exploran continuamente el ambiente para ganar nuevas perspectivas					
		3	el equipo directivo de la universidad fomenta entre los docentes, iniciativa, innovación e intercambio de conocimientos					
		4	La dirección impulsa acuerdos de colaboración con otras universidades y empresas para intercambiar experiencias y conocimientos					
	Apertura y experimentación	5	En la institución, las ideas innovadoras o propuestas que funcionan son frecuentemente recompensadas					
		6	Las fallas son discutidas constructivamente en el equipo de trabajo					
		7	Los conocimientos de los docentes que encajan en la universidad permiten generar nuevos aprendizajes.					
		8	La Universidad capacita y actualiza a sus docentes					
	Des aprendizaje	9	los directivos de la universidad son capaces de romper con las formas tradicionales de hacer las cosas					
		10	La Universidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella					
CONOCIMIENTO COMPARTIDO (CC)	Comunicación interna	11	En el área de administración, los problemas son compartidos y no escondidos					
		12	La comunicación en la institución es rápida, sencilla y práctica; fomenta la autonomía y la iniciativa					
		13	Cuando un docente se vincula al área recibe inducción sobre la universidad, sus políticas y procedimientos					
		14	Los cambios y nuevos procedimientos son compartidos con todos los docentes					
		15	Los docentes del área tienen disponible una variedad de herramientas para comunicarse (teléfono, correo, intranet, entre otras)					
	Trabajo en equipo	16	Nuestra institución tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo					

		17	Se promueve la integración de los docentes del área y su compromiso con el equipo					
		18	En nuestra área se comparten experiencias y conocimientos a través del diálogo					
		19	Las recomendaciones o sugerencias dadas por los docentes son tenidas en cuenta por la institución					
	Visión compartida	20	Las metas de la universidad son comunicadas a todos los docentes					
		21	La universidad realiza acciones para que los trabajadores conozcan la filosofía institucional					
		22	Los docentes aprenden de las creencias, principios y valores de la universidad					
		23	Los docentes tienen una visión común acerca del aporte de su trabajo al logro de los objetivos institucionales					
		24	Los docentes del área tienen una percepción compartida de la distancia entre la situación actual de la universidad y la deseada					
	Estructura organizacional	25	Los procesos organizacionales están documentados a través de manuales, normas y políticas					
		26	La estructura permite que los docentes aprendan a pertenecer a diferentes equipos					
		27	En la universidad existen procedimientos para recoger las propuestas de los docentes y analizarlas internamente					
RETENCIÓN Y REUPERACIÓN DEL CONOCIMIENTO (RR)	Tecnologías de la información	28	Los archivos y bases de datos de la universidad proporcionan información necesaria para que el docente pueda hacer el trabajo					
		29	Los sistemas de información de la universidad soportan el proceso de toma de decisiones					